

# 地域に愛される店

下門直人  
椎木孝雄  
二場邦彦  
山野 薫  
庄司俊作  
福田善乙

田中佑佳  
青木美紗  
斎藤雅通  
宮崎崇将  
北川太一

山本伸司 × 竹生正人

生協は「店舗」を  
どう考えるのか？

## ●INDEX

日系ブラジル人と共生する小さな町一群馬県大泉町一	1
下門 直人	
卷頭言	5
”生協の店舗事業”を一緒に創ろう	椎木 孝雄
争論 生協は「店舗」をどう考えるのか？	6
地域のインフラとなる生協づくりを無店舗で	山本 伸司
無店舗を補完する業態として店舗を展開	竹生 正人
特集 地域に愛される店とは？	23
・店舗事業をどう立て直したか —大阪いずみ市民生協・おおさかパルコープの事例に学ぶ—	
二場 邦彦	
・顧客第一主義が実現した地域密着型経営 —東京・大田区 ダイシン百貨店—	山野 薫
・小さな「百貨店」と村 —常吉村営百貨店挑戦15年の歩みと今後の展望—	庄司 俊作
・はりまや橋商店街の挑戦	福田 善乙
・直売所運営にみる生産者の主体性を育む事業連携のあり方 —JAすかがわ岩瀬ファーマーズマーケット「はたけんぼ」を事例に—	田中 佑佳
・生き残りをかけたJA店舗展開戦略 —島根県いとも農業協同組合—	青木 美紗
私の研究紹介	58
生協と小売業のマーケティング —“生協らしさ”とイノベーション—	斎藤 雅通
くらしと協同の本	64
小松崎雅晴 著『なぜ、チェーンストアは成長を止めるのか』	宮崎 崇将
斎藤 修 著『地域再生とフードシステム —6次産業、直売所、チェーン構築による革新—』	北川 太一
編集後記	69

小紋  
撰趣表紙紋様 「分銅つなぎの文様」  
田内隆司／京小紋画像提供（田内設計事務所）

この文様は、天秤に使用する銅製のおもりである分銅を連ねた模様です。江戸時代、両替商は、銀貨の質量を測定し貨幣としての通用価値を算定するのに、分銅を用いていました。分銅は、貨幣、流通、そして経済の基盤としての役割を果たしていました。当時分銅の意匠は、両替商の看板にも取り入れられていました。明治時代には、銀行のシンボルマークとして使用され、現代に至ってもなお、使用され続けています。このように、適切な経済流通の象徴として、時代を超えて使われてきた記号であります。

# 日系ブラジル人と共生する小さな町 —群馬県大泉町—

PAULO'S  
RISTORANT

写真・文 下門直人



ブラジル料理店「パウロレストラン」を経営するリカルド・ヒラマツさん（左）とそのお父さん（右）。リカルドさんは17歳でサンパウロから来日し、14年間富士重工で働いた後にレストランを始めた。大泉町以外からも常連さんが足を運び、交流の場にもなっている。「茨城や小山から1、2時間かけてきてくれる常連さんもいるんです」とうれしそうに語るリカルドさん。

(二〇一二年三月二日

撮影)

# 大泉町



大泉町の玄関口である西小泉駅前。大泉町では人口約41,000人のうち、約6,300人の外国人が暮らしている。1990年に入管法が改正され、日系ブラジルを中心とした外国人労働者を受け入れてきた。大泉町では「秩序ある共生のまちづくり」を合言葉に、外国人労働者と地域住民がともに安心して暮らせるまちを目指している。

大泉警察署  
大泉交通安全協会  
群馬県防犯協会  
大泉支部





駅前にある食料品店。駅前を中心に外国人のお客さん向けの商店が数軒立ち並ぶ。



富士重工業株式会社  
群馬製作所 大泉工場

富士重工の大泉工場。大泉町や近隣の太田市の工場では、現在でも多くの外国人労働者が働いている。しかし、リーマンショック以降仕事がなくなり、多くの労働者が帰国した。



大泉町多文化共生コミュニティセンター  
CENTRO COMUNITÁRIO MULTICULTURAL DE OIZUMI

TEL 0276-62-6066



「多文化共生コミュニティセンター」では、ボランティア講師の方が外国人向けに日本語を教えている。

## 卷頭言

# "生協の店舗事業"を一緒に創ろう

椎木 孝雄（生活協同組合コープみやざき元副理事長・善の循環システム研究所代表）

共同購入事業で始まった生協でも、すでに20年以上の店舗事業経験が蓄積された。店舗事業を始めた直接の動機は生協ごとに様々であると思われるが、根底には「組合員さんのくらしに役立ちたい」という思いがあったにちがいない。

当時は、すぐれた株式会社小売業を真似て店舗事業が始められた。私自身、郡山に本社があったヨークベニマルの"野越え山越え"の精神やそれを体现する"事業運営の仕組みに"魅せられて、研究もし、真似もした。

でも、あることからどんなにすぐれた小売業であっても、株式会社の運営原理と生協の運営原理とでは原理がまったく異なることに気付いた。その頃から、生協の私たちは改めて、ロッヂデールなどの協同組合創立の原点から事業原理を解きほぐし、株式会社とは異なる生活協同組合の原理で"生協の店舗事業"が再構築されなければならないと思い始めた。今では、生協人が"生協の店舗事業"について構想できる主体的条件が整っていると思われる。

"買い物難民"などという行政概念があるけれど、そんな概念からではなく、生きた現実、過疎地だと、市街地だと、団地だと、団地で暮らし、その生活環境の中で、生身の人間として与えられた身体条件のもとで、人々は生きていかなくてはならない。

その現実から出発して、その営みを共に支え合う事業として"生協の店舗事業"が共創されなくてはならないはずだ。私たちは協力して、そんな店舗事業を想像し、構

想し、それを実現する行為を媒介として"生協の店舗事業"を創造していくことに踏み出さなくてはならない、と考えている。

多くある株式会社小売業の一員としての店舗事業にとどまっていてはならないのだ。人は生きていく上で必要な生活材を、組合員となって日々購入する。"生協の店舗事業は" "生きていく上での必要"つまり需要に導かれて事業がなされる必要がある。成り立ち続けられる損益構造を確立するという"組合員共通資本の要求"との折り合いの中で、両側面の必要十分条件を求めて行くことだと思う。ただし、"組合員共通資本の要求"の側から店舗事業を組み立てて、それが成り立つように需要側に求めていく"売り"の発想であってはならないのだ。

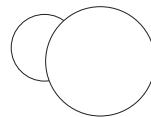
人は日々、食べなければならないし、暮らしている。ジャストインタイムで生活材を手に入れなければならぬ。生きていくには生活圏空間のみならず、時間軸が大切になる。どんなにいいものであろうが、平等であろうが、必要な時に手に入らなければくらしの糧にはならない。したがって、組合員という生身の人間の暮らしと、時間軸と空間すなわち"時空"を共有して運営される"生協の店舗事業"を私たちは創造しないなければならないと考えている。

それは、他の事業とも統合されて、組合員さんの暮らし全般と生協事業とがつながって一体となった"コミュニティとしての生協"のようなものになるとを考えている。

そんな"生協の店舗事業"を志向する、生協の実践が少しづつだがみえてきている。

## 争論

# 生協は「店舗」を どう考えるのか？



日本の生協にとって、店舗事業は長い間「鬼門」だった。概して見れば、今でもそれが続いているといってもいいだろう。店舗事業の赤字を無店舗事業の黒字で補うという一時期の生協に典型的にあった収益構造は、いわば生協の宿命のようなものとして受け止められ、一部の大規模生協を除く多数の生協では、それは半ばやむを得ないこととして受け止められる傾向さえ事実上あったといえるのではないか。

たしかに、員外利用の禁止や県境を超える事業展開の制限など、生協に不当にも課せられた規制が、とくにその店舗事業の発展を阻害する結果をもたらしたということは間違いない。しかしそれでは、生協にはもともと店舗は向いていないのだと言い切つていいのだろうか。「背伸び」をせずに、地道に無店舗事業の維持に努めることが、中小生協の進むべき道なのだろうか。あるいは、「いい店舗」には生協もスーパーも区別はないのであって、最新のチェーンストア理論に学び、顧客満足100%により近づくことに、生協は励むべきなのだろうか。

ネットスーパーという強力な潜在的ライバルが出現しつつあるとはいえ、無店舗事業は長く生協が開拓し、リードしてきた業態である。そこに試行錯誤はあっても、生

協は自らの力で無店舗事業という新世界を切り開いていくことができた。しかし店舗は、魑魅魍魎が跋扈する、戦国の世界。どちらの風になびくべきなのか、それとも潔く退くべきなのか、迷いも誘惑も大きい。

こうした前提の上に立って、本号の「争論」では、生協界のお二人からお話を伺った。

まず、店舗事業ではなく無店舗事業を主力業態とするパルシステム事業連合・山本伸司理事長のお考えから、われわれは店舗事業についても、生協が応えるべき組合員と地域の期待は何なのか、学ぶことができよう。そして店舗を着実に展開している福井県民生協・竹生正人理事長の、よき先例を学ぶことと、それぞれの生協が独自に考へるべきことがあるというご意見からも、多くのものを得ることができるはずである。

あなたの生協は、これから「店舗」をどうするつもりですか？

争論・生協は「店舗」をどう考えるのか？

## 地域のインフラとなる生協づくりを 無店舗で

山本 伸司

(パルシステム生活協同組合連合会理事長)



**【杉本】**パルシステムといえば、いまや生協における個配の代名詞になっていますが、そもそも旧・首都圏コープ事業連合に集まった関東地方の生協は、なぜ無店舗事業に特化した展開を志されたのでしょうか。

**【山本】**パルシステムのグループがすべて無店舗事業に特化しているわけではなくほとんど無店舗でやっている生協と、店舗も無店舗もやっている生協の両方がありました。結果的には、店舗事業がほとんどうまくいかなくて、撤退して、いまは少ししか残らなくなりました。完全になくなつたわけではありませんが、連合会としてはカタログ事業に特化したというのが正確です。

**【杉本】**店舗がうまくいかなくなったということですが、店舗事業は大変むずかしいというのは、多くの生協で聞かれることです。店舗という事業形態にはどういう難しさがあるのでしょうか。

**【山本】**店舗の場合、ある程度の品揃えが必要で、その品揃えの過程のなかで、一般の小売で扱っている商品とまったく同じ物が並ぶと、どうしても価格競争になるんですね。

いまの店舗は、情報流通というよりも現物とプライスカードで選択するようになっているので、均一な商品を価格でどう利用するかということにならざるを得ない。結

果として、大規模な流通大手に競争力で負ける。

あるいは、無理な価格設定をした場合は、利益が取れなくて赤字になる。そういう構造的な問題があって、そこを越えられるかどうかが非常に重要ではないか。そうは言っても、われわれも実際、店舗はほとんど成功していないといえるのではないかと思います。

**【杉本】**そうすると、そもそも生協にとって店舗という業態は非常に難しいものであって、むしろ、それ以外のかたちで組合員に貢献する道を探ったほうがいいというお考えですか。

**【山本】**そういう意味ではなくて、いわゆる「生協らしい店舗」のあり方を生み出しができれば、当然、店舗はやるべきだと思っています。そういう事実がいま、われわれにはないということです。

たとえば茨城に「NPO法人くらし協同館なかよし」というものがありますが、これはパルシステム茨城の元店舗だったところを、地元の人たちがたまり場にしながら、商品も置き、いろいろなイベントや企画を行い、実際に自分たちでも販売もするというスタイルの施設です。

いわゆる生協らしいお店を私なりに考えると、このように組合員参加型で、なつかつ、こだわった物（大手流通にはないよう

な物）を取り扱うことができれば、非常に画期的に変わっていくのではないかと思います。

**【杉本】**生協以外の業者・組織も含めて、そういうモデルになるようなものはありませんか。

**【山本】**食に関していえば、各地の農協が進化したような直売所がありますね。それも、農協ルートではなく、出荷組合を結成して、それぞれが個人の名前で出して、しかし、共通の直売所のルールがあって、競争しながら商品を展示販売している。これは、けっこう成功しているのではないかと思います。

つまり、ナショナルブランドみたいな同じ物ではなくて、生産者固有の価値を持った商品を陳列して、しかも、消費者が来て一緒に参加できるような店こそ、もしわれわれがやるとしたら、展開すべきイメージではないか。あのような直売所は、スーパーのそばに置いても全く負けません。地産地消、減農薬、有機栽培、しかも、加工も農家のおばさんたちがやっていて、化学調味料等に頼らない加工食品をつくっている、といったお店の展開は非常に革新的でおもしろいのではないかと思います。

直売所は、単なる直売ではなくて、経営自体も革新しているんですね。そこが大きなポイントではないか。要するに、出荷する側の組織がしっかりしていて、安売り競争は絶対しないのと、品切れを起こさないようにしている。たとえば、携帯電話による情報流通等の高度化といったノウハウが蓄積してきているのではないか。だから、そういうノウハウをきちんと持って運営している直売所は非常に強いですね。昔のよ

うに、単に安売りで、農家のおばさんたちが並べている程度であれば、勝てないんです。

**【杉本】**九州に、漁協が運営している直売所があります。漁業だから、不漁のときは干物ぐらいしか並べるものがない。そこで、漁協が農協と一緒にやろうと呼びかけて、協同組合間協同で直売所的なものをやっていこうという動きがあるようですが、そこに生協が加わるとおもしろいと思います。

**【山本】**私たちはまだ店舗をやりきれていませんが、それぞれの県の地域内で、今まで残っている店舗を革新していくときには、地元の農協や漁協とのコラボレーションは非常に重要だと思います。

ただその場合、直売所のノウハウがあるように、今までの農協の仕組みで店舗をつくったら、絶対にうまくいかない。たとえば出荷組合内のルールがある。JA甘楽富岡や愛媛の今治の直売所などはすごいですね。要するに、出荷する人たち自身が競争しているんです。どれだけいい物を出荷するかという競争ですから、生産者個人にお客がつく。

同じホウレンソウを出していても、売れる人と売れない人が出てくる。だから、価格には下限を決めている。そうしないと、売れない人が価格を安くして売ってしまうし、そうなると全体にレベルダウンしてしまう。だから、そうさせないで、逆にレベルアップするような仕組みをビルトインしているわけです。

たしか今治の場合はそこに漁協が絡んでできているのではないでしょうか。そうすると、総合性が出てきます。それと、加工品や、リンゴなど愛媛にない物は、長野のJ

A内の生産部会等と連携して、そこから仕入れている。今治で地産地消できないものは全国ネットワークで品揃えするということをやっていて、その結果、ものすごく集客しています。駐車場はとても広いのですが、いつも満車です。

**【杉本】**地方には、休日になると家族揃ってクルマで直売所に行くという文化があるようです。

**【山本】**それは非常に強いのではないですか。イオンやイトーヨーカ堂でも野菜など特化されたものについては、直売所に下手すると負けるような現象が出ているので、直売所を本気で経営して成功させている連中は強い自信を持っていますね。

**【杉本】**一方では、直売所といいながら、実はそこで並んでいるものの一部は市場から仕入れているという、変な直売所もあるようです。

**【山本】**それは完全に見分けていきます。だから、直売のかたちは採っているけれども、市場から仕入れたりして、物は農協の普通のルートでやるというのは、直売所としてはあるけれども、だいたい負けますね。

**【杉本】**そういうものを首都圏のような大都市で展開するとなると、やはり生協の出番かなという期待があります。

**【山本】**生協がやるとすれば、本来、そういう方向ではないかと思いますが、それはそれぞれの生協の考え方ですね。

**【杉本】**ネットスーパーがそろそろ本格化しそうです。倉庫やセンターをつくって、

そこからものを届けるという、センター型のネットスーパーはこれまでどこも失敗してきました。したがって日本では、ネットスーパーは店舗から配送するかたちでないと成り立たないといわれています。つまり、いまのところ生協が長年の努力で築いてきた共同購入や個配の無店舗販売の配送網は安泰だと思いますが、もし今後、多数の店舗を開拓するイオンやコンビニエンスストアが本気で即日配達のようなネットスーパーを始めた場合、どのように対抗しようとお考えですか。店舗を持たないことによる不利というのはないでしょうか。

**【山本】**消費者側にとってのサービスの中身という点で、価格と便利さで勝負した場合は、おそらく資本の論理がある程度有効なほうが強くなるでしょう。要するに、便利さというのは、いまは店舗在庫で対応しているので、店舗在庫がなければ、いきなり明日持ってきてくれと言われても無理です。

だから、ユニクロが「SKIP」をやったときに、私たちが絶対に勝つと思いました。というのは、「SKIP」というのは農産物のセット野菜を出すわけです。そうすると、インターネットで爆発したときには1万点来た、しかし明日は300点来た、その次は4万点来た…というような変動に対して、農家と物流業者が対応できない。突然300点になったら稼働率はすごく悪いし、さりとて1万点に合わせて農場を経営していたら、300点のときにパンクする。

自然農産物では、パソコンや本のような腐らない在庫を大量に抱えるわけにいかないので、その需給ギャップをどのようにコントロールするかが重要になる。その世界に彼らはたぶん気づくでしょう。

いま現在は、たとえばイトーヨーカ堂の場合、厳密に店内在庫をベースにしながら、大赤字だけれども、サービスということで、地域シェアを取るためにやっている。要するに、店へ誘導することと、コンビニと連携させて、地域シェアを高めるという戦略で動いているわけです。だから、いまの段階でいえば、ネットスーパーをネットだけの問題として同じ構造で闘うのは無理だと思います。

ただし、たぶん彼らは、一定のデータを取るとある程度の予測ができるようになるでしょう。われわれも、ある程度のところまで来れば、数値が予測できる。そうすると、予測発注が可能になったときに、発注リードタイムを減らしても農家に負荷がかからない、という可能性はあると思います。

ただ、これは危険で、天候等によって非常に大きくずれる可能性がありますから、その場合の需給ギャップをどう吸収するかは、コストとしてけっこう大変ではないかと思います。

でも、大手スーパー（イオン）がそれを問屋とメーカーに全部吸収させるという前提でやった場合は、ありうる可能性がありますね。つまり、青果市場に在庫を置いておく。

アマゾンのモデルがそうです。アマゾンは、以前は自分のところで倉庫を持っていました。しかし、ロングテールになると、中古屋さんに競争して出品させるようにして、在庫を彼らに逆に転嫁している。だから、アマゾンのモデルは、自分は儲かるけれども、絶対に損はしないようになっている。ああいうモデルが出てくる可能性はあります。

でも、その場合は、もっと生産側に無理がかかるかどうかが問われると思います。

パルシステムの場合は、当然、内部では「便利さ、サービスのレベル向上」を言う流れもありますが、私は基本的には、パルシステムでしか手に入らない、こだわった商品、いわゆるパルブランドの商品を徹底的に広げていくことが勝ち残りの理由になるのではないかと思っています。

だから、野菜にしても、今後の流れでいえば、限りなく有機に近づいていく。そういうことを消費者側も学んで、単なる「顧客、お客さん」ではなくて、自分たちも一緒にになって参加する。そういう食と農の運動をパルシステムが媒介するというのがポイントだろうと思います。

生産者側も、顔の見える関係のなかで、「おいしかった」「今回は悪かった」等の反応が見えてくる。

消費者側も、自分の「あのミカンはおいしかったけど、今回のポンカンはだめだった」という声を届けたことが生産者にフィードバックされている。そうやって、まるで自分の身内から取っているような感覚をつくっていくことが重要だと思います。

その意味では、われわれ無店舗の事業は、情報産業であって、いかにお互いの情報をやり取りできるかが最も重要な部分になる。その情報産業の進化をやることが、われわれのインターネット事業における最大の課題になるだろうと思います。「情報産業」という言い方をした瞬間に、言語だけのコミュニケーションではなくて、デザインをはじめとした非言語コミュニケーションが重要になるわけです。

たとえばピクトグラムは、世界中の人に「非常口」が一発でわかる図ですが、スティーブン・ジョブズのiPhoneはピクトグラム的な発想がうまい。iPhoneには取扱説明

書なんて、ない。でも、人間の認知行動と組み合わせているので、子どもですら、使っているうちになんとなく使い方がわかつてくる。非常に優れていると思います。

ところが、われわれの場合は、まだすべてが文章になっていて、文章で「この産地はどうすばらしいか」といった能書きを書いている。そうすると、文章が好きな人はいいけれども、だんだん読まなくなります。

もともと農家には、農薬を削減したり、田畠で生物多様性の研究をするといった、生命価値に技術の基本みたいなものがありますが、生協の場合、こうした生産者の深い思いを、子育てをしたり、台所で自分たちの命をつなぐために食べている人たちにどうつないでいくかが重要で、それをわれわれが、まさにインターネット革命と併せて進化させていくことができれば、もっといろいろなことができるのではないかと思います。

だから、たぶん二極化するでしょう。徹底的に安売りに特化して、しかもサービスのレベルが非常に高い。きょうインターネットで注文すると、すぐに持ってきててくれる。しかも、価格的に安い。これは間違いなく勝ちます。

でも、もう一方で、それでは手に入らない、本当においしくて、意味があって、しかも自分が買うことがその地域を豊かにする、「価値ある消費」ということがはっきりわかる。そういう人たちを、生協が、食と農の運動のなかで、いかに増やしていくかが重要だろうと思います。

つまり、ネットに向かえば、直売所で農家の人たちと話しながら買っているようなリアル感を得られる、というイメージですね。このリアル感を、いかに日常的につながっていく構造がつくれるか。

iPadやiPhoneの時代においては、料理をしようと思ったときに、自分が買った生協の商品をクリックすると、レシピや作った人のメッセージが表示されるといった進化の仕方があるでしょうから、たぶん取り組むことはたくさんあると思います。しかも、それがワンツーワンの個人対応に変化することができたら、生協の事業はもっと広がるのではないかと思います。

**【杉本】**パルシステムは産直を大切にされていますが、農業生産というのは天候に左右されるので、産直は本来、入ったものを並べて売るという店舗に向いていると思います。裏を返せば、予約注文でお届けするという共同購入や個配には産直はあまり向いていないのではないかということです。

とくに生協のように、頑なに「欠品は絶対にあってはならない」という考え方で産直をやろうとすると、生産者側に大きなしわ寄せを強いることがあります。無店舗事業が主体であっても産直を維持し、発展させていくのは大丈夫だとお考えですか。

**【山本】**パルシステムでは、お米など、減農薬や有機のものは登録制で、予約注文にして組み立てています。そうすると、週1回とか月1回とか、いろいろなかたたちがとれるので、生産者側も非常に安定して作れる。

もっといえば、いまのパルシステムの仕組みでは、全国各地のこだわった、おもしろい食べものがあるにもかかわらず、あまりにも量が少なすぎで、取り扱いにくい。

ところが、インターネットであれば、最初からその量をカウンティングができたり、「あらかじめ登録」のように、「私は、その納豆は買うわ」というふうに登録しておいて、納豆を作ったときに送

る、というような可能性は出てくると思います。

要は需給ギャップをパルシステムが可視化して生産と消費の双方で問題解決可能としたい。

でも、お店の可能性としては、先ほどお話しした直売所の展開をやるというのは、まさに産直そのものです。

ただ、お店の運営は、ある種のチェーンストアの理論が完成していて、そこから離れられないというのがあるんですね。インダストリアル・エンジニアリングで、経営工学とミリターオーガニゼーションという軍事組織モデル。これが最適化しているのですから、非常に完成された店舗運営とノウハウと理論があって、おそらく、それを逸脱できない。その意味では、あの直売所経営は初めて、異なる方法で一定の規模の展開をやっている例だと思います。

そういう発想に立つかどうかという点ではたとえばユニクロがそうで、ユニクロは、衣料品でもカジュアルに特化しているから、実は品揃えの幅は非常に狭い。深いけれども、狭い。でも、ユニクロに行く人々はあらかじめそう思っているから、それに期待しない。ユニクロに行って、「背広がないじゃないか」と言う人はいない。

ところが、チェーンストアは、暮らしの総合的品揃えというフルラインのスペックで並べるという理論がすでにあるから、その品揃えではないとなると、組合員は非常に不便だと捉えてしまう。そこで競争してしまうと、フォーマットは同じだから、中途半端になってしまう。魅力がなくてつまらなくなってしまう。

だから、生協がやるのなら、そこから脱却して、お店で働く人たちも、何のために

そこで働いているのかということも含めて革新していく。

たとえば生産者が、時間を区切って、店で一緒に働くということがあってもいい。自分でアピールしてもらったりしてもいい。事実、ニューヨークのメトロポリタンコープは、年に1回、労働するという義務付けがあるんですね。あれはいま非常に伸びています。なぜなら、ひとつは、買う人が売る人になることで、「売る」という行為を通して、売る側の立場がわかるから。

もうひとつは、みんながボランティアで働くことで、逆にお店が良くなる。参加型で、お店が良くなる。そういう業態についての革新、こびりついた、「こうあらねばならない」ということについて、もう一度、イメージを革新していくことが必要ではないかと思います。

**【杉本】**次に、組合員組織と店舗という点についておうかがいします。店舗を持っている多くの生協では、「店は単に物を売るところではなくて、地域の組合員活動の拠点でもある」という考え方から店舗を大切にしているのだと思いますが、パルシステムは、これから店舗をつくることはしないけれども「生協は地域のインフラになる」のだと強調されています。それでは、店舗に代わる、どういうものを地域の「核」としてお考えですか。

**【山本】**パルシステムが発行している『のんびる』という雑誌は、毎月、さまざまなNPOに登場してもらって、紹介すると同時に、そのNPOの人たちが行う活動への呼びかけをインターネット上で出したり、お金をカンパで集めるといった媒介をしています。

そうすると、意外なことにというか、各

地のNPOの中に組合員が実はすごく多いことがわかる。ただし、組合員は、NPOで活動しているときはパルシステムのことを忘れているし、パルシステムで活動しているときはNPOのことを忘れている。でも、それがつながって、「ああ、そういうことなんだ！」となれば、地域コミュニティでの活動をパルシステムが支援できることになる。東日本大震災のときもまさにそうでした。

もちろん、店舗のようなリアルの場を提供して、そこで活動するのはすばらしいことだし、とてもいいと思いますが、組合員は、それだけではなくて、子育てなど、さまざまな地域活動をやっているのだから、それをパルシステムが支えていく。たとえば、さまざまなカンパや支援の仕組みをつくって、提供して、相乗りしていくというのは、とても意味があると思います。つまりネットワークのインフラ機能を果たしたい。

**【杉本】**それをつなぐ媒体としては、インターネットやソーシャル・メディアということになるのでしょうか。

**【山本】**まさにそうです。だからいま、いくつかの実験をやっています。現在のFacebookは、擬態しにくいシステムですが、それでも擬態する人がいる。でも、生協の場合、組合員だから擬態できないので、そこにいろいろなフォーラムをつくって、かなりリアルにやっています。

たとえば、同じ月に生まれた子どもを持つ親の会みたいなところでは、成長過程でお互いに悩み相談などができる。

それは生協が介入するのではなく、お互に育て合う。そうすると、リアルでも勝手にオフ会をやっているんですね。

あるいは、たとえば田畠のいろいろな活動のFacebook上における交流など、非常に多様にやっています。そういう基本的なインフラをパルシステムが支えるというのは、今後も可能性として非常に高いのではないかと思います。

**【杉本】**そうなると、生協職員の役割というのはどうなるのでしょうか。地域に実体のある「つながり」をつくるということでは、お世話役というか、その媒介役となる職員の存在が重要だと思うのですが、ネットという仮想空間でも職員は必要とされるのでしょうか。単協レベルでの職員は必要なくなっているのでしょうか。

**【山本】**組合員のネットワークをつないでいく。この役割を担うのが職員たちです。インターネットの空間なんて無い。リアルの人がいるだけです。リアルの人をつなぐための手段がネットだと考えています。従ってリアルの場で職員たちが果たす役割が大きい。そこが基本でインターネットが活躍する。これから情報は、文書だけでなく、写真、動画、音声などなどリアルにますます近づいていく。臨場感溢れるコミュニケーション。

生産現場、食品加工の技術、家庭、台所技術、子育て、介護、地域での暮らし方などなど地域のコミュニティを豊かにする多くの人をつないでいく。そういう役割を担う。

現実には、配達であったり、商品開発であったり、仕事は分担されているが根本に人として地域社会に貢献していく、人の役に立つということはますます重要になると考えていました。

**【杉本】**最後に、首都圏という日本でいち

ばん人口が集中している地域における生協のあり方についてお伺いします。

店舗に力を入れる生協もあり、これからも共同購入を大切にしたいという生協もあり、いろいろな生協が併存しているのが首都圏の特徴かと思います。

そんな中で、パルシステムはどういう位置を占めようとお考えですか。これからも事業連合という形でいくのか、あるいは他の選択肢もあるのかを含めて、お話し下さい。

**【山本】**パルシステムは、その理念にもある心豊かなくらしを望んでいます。

心貧しいとはたとえ裕福でも仲間がいなく孤立しコミュニティに包まれていないこと。たとえばアジアの貧しさと日本の貧しさは心の質が異なると思います。

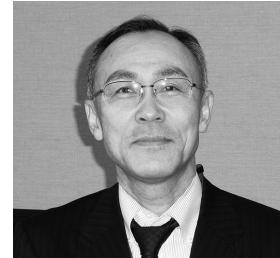
また、共生の社会をうたっています。手垢がついた言葉ですが、実は共生の反対は競争だと考えています。競争し勝ち組にならないと生きていけない社会。いつも競争しかないというのでは協同は育ちません。協同は、組合員同士だけではなく、生産者と消費者、食品企業など民間、さらに行政など公との関係も含めて社会での協同を育んでいきたい。

パルシステムは、都県別に自立した生協を堅持しつつ連合会を組織し高次の機能の統一を進めています。地域の問題解決にたち向う協同のシステムとして今後も問題発見とその解決に向けて、イノベーションに取組んでまいります。

## 争論・生協は「店舗」をどう考えるのか？

# 無店舗を補完する業態として 店舗を展開

た こ う ま さ と  
**竹生 正人**  
(福井県民生活協同組合理事長)



**【杉本】**福井県民生協は、70年代後半の創立後、約20年は店舗なしでした。店舗事業はどのように位置づけられてきたのでしょうか。

**【竹生】**90年代半ばまでは宅配・無店舗一本でやってきました。当時は、「生協の店舗はうまくいかないものだ」ということがあったんです。90年代半ばは、全国を見渡しても、不振生協が続出していた時期もあり、当然、バブル崩壊もあったので、「店はうまくいくものではない。しかし、店は必要だから、まず店を支えていけるだけの無店舗の基盤をつくろう。それができない限り、店は、必要だができない」という認識に立っていましたから、脇目もふらずに無店舗一本で、それを徹底して磨く。しかし、あくまでも無店舗が完結形ではないので、一方で店舗に向けた準備は進めました。

店舗に踏み切ったもうひとつの大きな理由は、コープこうべさんの支援です。コープこうべさんは、情報もあまり積極的には公開されませんでしたが、阪神淡路大震災で非常に厳しい状況をくぐられ、また、その前後でKネット（協同連帯機構）を結成されて、支援体制を得られました。

Kネットがなければ、われわれもできなかつたと思います。つまり、店舗はリスクの大きいものであり、そのリスクをいかに最小化できるか——これはひとつの経営判

断ですが——そのリスクを最小化していく方策が見当たらなかったわけです。いくら無店舗を強めたとしても、店舗を失敗してもいいわけではないので、失敗するリスクをできるだけ小さくすることを考えなければいけない。しかも、経験もない。そこで、Kネットという存在があって、福井の出店については全面的に協力するということで、人材も含めてご支援をいただいたので、踏み切ることができたわけです。

いまお話ししたことはたまたまですが、無店舗も着実に経営基盤が強まりましたし、Kネットの支援も得られるということで、満を持して90年代半ばに出店に踏み切るという判断をいたしました。

**【杉本】**無店舗に満足されず、やっぱり店舗がほしいというのは、どういう理由でしょうか。

**【竹生】**私どもは、生協の購買事業（店舗・無店舗）の年間ご利用高50万円以上、40万円以上、30万円以上…というふうに戦略的にセグメントして、年間30万円以上ご利用の方を「コア組合員」と定義しています。

年間ご利用高30万円というのは、福井県の世帯当たりの食料品購入額の半分に相当しますので、食料品支出（外食を除く）のバロメーターになります。生協の「安心・安全な食の提供」という考え方を、現実的なバロメーターに置き換えれば、30万円以

上というのは、食の半分以上を生協でまかなってくださっている、すなわち、「安全・安心なくらし」を組合員として実現している、というふうに考えているわけです。

もちろん、30万円というのは後から設定したバロメーターですが、考え方の基本は「生協の組織目的は無店舗だけでは実現できない」ということです。なかには無店舗だけで食料品の半分以上をまかぬ組合員さんもおられますぐ、安全・安心な食の実現を達成するには、やはり無店舗だけではハードルが高い。したがって、店舗と合わせて、その目的を果たさねばならない。だから、無店舗を補完する業態として店舗が必要だ。そういう考えは以前から持っていましたから、「コア組合員」としてセグメントして、「コア組合員」をつくっていこうとしているわけです。いまコア組合員は20,066人ですが、無店舗のみの方は5,109人、店舗のみの方は2,000人です。つまり、併用している方が12,860人と圧倒的に多い、いかに併用が重要化ということです。

実態を見ると、無店舗は減っていません。つまり、併用利用の方々は無店舗の利用の上に店舗利用を重ねている、という実態が浮かび上がってきたわけです。

ですから、私たちの考え方は戦略としては間違いなかったし、だから、あえて組合員をセグメントしながら、両方を利用してくださる組合員を増やそうとしています。つまり、組織目的に照らし合わせて、無店舗・店舗の位置づけを、対立させるのではなく、相乗的に考えていくことが大事ではないかということです。

もう一点は、福井県は市部が9つあり、その過半は地域組織率が50%を超えている市です（福井市は、昨年実績では48.9%ですが、現在は新店出店で50%を超していま

す）。逆にいえば、そのエリアはすべて店舗があります。他の行政区（だいたい30台）は、基本的に宅配・無店舗だけです。店があることで、「地域の過半数」という点は着実に実現できるし、なかには60%を超すような行政区もあります。

協同組合が大事にしている「組合員の参画」を考えたとき、いくら理念では捉えていても、無店舗だけでは参加は広がりませんし、参加の受け皿をつくるうえでは、やはり無店舗と店舗の併用が大事だということで、地域戦略という観点から店舗を位置づけています。

**【杉本】**他県では、組合員から「なぜ、あの地域（店舗のあるところ）にばかりお金をかけるの？」という声が多いようです。そういう不満はありませんか。

**【竹生】**あります。どうしても都市部に出店する傾向になりますので、いわゆる郡部（農村部）のエリアの方々からは、そういう声が出ますが、私どもはそれを無視しているわけではありません。組織率50%以下の市部については、無理をせず、経営体力をしっかりと確保しながら、計画的に出店していくという方針で、総代会ではほぼ確認しています。

また、出店を進めるにあたって、「落下傘的には出店しません」というお約束もしてもらっています。私たちの店を支える基盤は無店舗ですから、無店舗の基盤のないところには出店いたしません。人口の多寡が問題ではなく、店舗を支えていくのは無店舗であり、無店舗の組合員だということです。「無店舗のないところに店舗は出しません」という考えです。

したがって、たとえ市部であっても、「無店舗で1万世帯がないと店舗は支えら

れません。だから、まずその行政区で無店舗を1万世帯にするように、事務局も頑張りますが、組合員も頑張ってください。そうすればお店は可能性があります」とお話ししています。

**【杉本】**店舗のつくり方についてはコープこうべやKネットという他組織から教えてもらったというお話をしたが、そういう部分は福井県民生協独自の考え方と捉えてよろしいでしょうか。

**【竹生】**そうです。やはり組織論は地域戦略ですから、コープこうべと同じことをやっても、歴史も違えば、地域の実情もまったく違います。「店」という器やそのオペレーションシステムは、仕組みの話なので、ゼロからやるよりも、経験豊富なひとつのスタンダードを導入することで、失敗を小さくすることができます。

同時に、協同組合ですから、それを展開していく地域やそこにおける組織づくりの観点は重要です。普通の店であれば、そんなことは関係なく、いい店をつくって、お客様を集めて成り立たせればいいけれども、そうなるともう協同組合ではない。協同組合としてどう展開するかという話であれば、組織政策・地域戦略として店舗をきちんと位置づける必要があります。なによりも組合員の合意形成と、その条件としての参加を追求することが大事だと思います。

**【杉本】**他の北陸の県に行くと、「福井の商人には勝てない」とよく言われます。それほど厳しい環境にあるのではないかと思いますが、そのなかで、なぜ福井県民生協の店舗は成功できたのでしょうか。

**【竹生】**いえ、成功していると思っていま

せん。県民生協は、食品シェアでは、店舗のみで6位、無店舗の食料品を入れると2位ですが、べつに高いシェア率を求めているわけでもありません。店舗をやって15年でここまで来たということですが、要するに「競争だ」と言ってしまうからだめなんですね。全国の生協の店舗のことは知りませんし、それぞれの考え方があるでしょうが、私どもは、土俵は違うと考えています。

どう土俵が違うのかというと、人がいる、人が集まる、だから出店する、そしてお客様を集め繁盛させ、多店舗展開をして儲ける、というのはチェーンストアの理屈です。しかし、チェーンストアというのは、あくまでも手段のひとつであって、それは私たちの目的ではないと思うんです。私たちの目的や「ありたい姿」は、あくまでも組合員に、少なくとも食の分野でお役立ちし、満足していただくことですから、県下をくまなく回る無店舗を基盤にしながら、どうしても無店舗で足りない部分を店舗でやっていくという考え方です。

無店舗で足りない部分というのは、やはり生鮮品が中心になります。刺身やお肉を無店舗でまかなえというのは不自由を感じますので、それは店舗でしっかりまかなっていただいて、トータルの家計シェアを高めていくという考え方ですから、「お客様は誰でもいい」ということではないんですね。私どもにとっては、無店舗の組合員がお客様ですから、その無店舗のお客様に、生鮮品を中心に、どう商品をご利用いただくかということで店舗を位置づけています。

ですから、やみくもに店舗を広げようとは考えていません。もちろん、競争環境を避けることはできませんが、しかし、同じ土俵で勝負しようとすると、生協は絶対に負けます。生協法の関係で員外利用の規制がある限り、向こうは100の力で戦っても、

私どもはよくて70、下手すれば50ぐらいの力で戦わなければならないというのが宿命ですから、まともにやって勝とうとはさらさら思っていません。私たちは、先ほども申し上げたような立ち位置をきちんと決めて、そこでどうご満足いただけるかというところで競争しています。

たとえば、組合員から「あっちの店（競争店）のほうが刺身の鮮度がいいわよ」と言われたら、やはり組合員にご満足いただいているのですから、そこは競争店から学んで、それを上回るレベルをつくっていかなければなりません。その意味で、軸は無店舗の組合員であり、そこを外さないということで進めてきました。

実際に現場で見ると、店長は「いやいや、競争店が来たんで」とか、当然、影響はいろいろありますが、そこに目を奪われてしまうと、いつのまにか自分たちの独自性を見失ってしまうので、私ども経営幹部が、そういう軌道を外さないようにしっかり見ていくことが大事だと思います。

**【杉本】**そういうお考えのうえで、役立つ店舗として考えた場合、「ハーツ」というタイプがいまのところベストだと思われますか。

**【竹生】**私どもが店舗を導入したとき、いちばん着目したのはコープこうべさんです。当時のスタンダードなお店としての食品スーパーは、だいたい400坪ぐらいのモデルが主流でした。コープこうべは、大きな店舗もやってきましたが、やっぱりうまくいかない。いわゆる食品完結型の売り場面積でいえば、400坪の店が最も好調でした。

もちろん、好調・不調も大事ですが、私が最も重視したのは生鮮が支持されているということです。野菜、魚、肉、惣菜の4

部門をフルラインで提供する場合、やはり適正規模があって、少なくとも小型店ではできない。だから、それをきちんと提供できる店舗にする。組合員は、住居関連部門などは期待していない。毎日の食材を、どう生協の宅配と店舗でまかなうかと考えたときに、お店では生鮮部門をフルラインで品揃えできるようにする。そう考えると、やっぱり400坪は必要だということで、全国では小型店をやっている生協がありましたが、もう小型店はだめだと考えました。小型店は、経営的に云々ではなく、私たちが考えているお店の姿とは合わない。立地法の影響もないで、出店はしやすいけれども、出店しても結局、本来の目的は達成できないと考えたのです。

400坪台の店は、立地確保は非常に難しきれども、そういうわけで、時間をかけてでも立地を確保して、この間、一貫して追求してきました。いま、最大のお店でも500坪ですから、基本的にはその路線を貫徹しています。

**【杉本】**無店舗を基盤にして、400坪の店舗を主要な地域に置き、両方を利用してもらうということですね。将来的にも、そういう路線になるのでしょうか。

**【竹生】**食完結型を外すつもりはまったくありません。ただ、食生活も多様化していく中で、生鮮品ひとつ見ても、昔はなかったカテゴリーが増えています。たとえば水産といえば、もちろん鮮魚・お刺身もありますが、最近は水産惣菜という新たなカテゴリーが出てきました。福井県は、共働きが多いので、焼き魚・フライなどのカテゴリーは自分たちでつくらなければいけない。そうすると、売り場面積も従来よりは少し広げなければいけない。だから、そういう

意味での拡大はしていきます。

つまり、食という部分について拡大はあるけれども、そこに衣料や住居関連といった異質なものを取り込んで広げるという考えは、毛頭ありません。

**【杉本】**最近、ネットスーパーが出てきました。今後、どうなるかわかりませんが、大手が本気でやり始めた場合は、おそらく小型店を拠点として地域に配送するかたちになると思います。これは生協の無店舗と店舗に対して、どういう影響を与えるとお考えですか。あるいは、そういう状況のなかで、どういうふうに新しい展開をしようとお考えですか。

**【竹生】**いまのネットスーパーは、以前と違って、仕組みがかなり整備されていますが、いちばん大きな影響を与えているのは、消費者のライフスタイルの変化ということでしょうね。90年代に一時、ネットスーパーが流行りましたが、消費者はネットという環境に違和感があって、それほど日常的には普及しませんでした。しかし、いまはネット環境が育って、注文したら即日・翌日配達という、使い勝手のよい仕組みができつづるので、無視はできないと思います。

その意味で、研究は必要ですが、ネットスーパーという業態を真似ると、たぶん生協は自分で自分の首を絞めるような状況に陥ると思います。いま私たちが持っているリアルな店舗や宅配をネットという仕組みで補完するのはけっこうですが、フィールドをまったく変えて、ネットスーパーを開けるというのは、明らかに大手のほうが上ですし、資本力もあるし、人材もたくさん持っているので、たぶん失敗してしまう。むしろリアルな店舗や宅配のなかでITを活用することで、利便性を高めたり、いま

までリアルな店舗を利用できなかった方に店舗を利用していただくというようなことは考えられると思いますし、その意味での研究は怠ってはならないと思っています。

もちろん、全国の生協でも、無店舗ではネット注文が広がっていますし、いまは店でも、ネットではなく、相対で買い物代行をやっています。ただ、ネットスーパーの客層とは違う。どちらかといえば高齢者と子育て真っ最中の若い方々が対象であって、自分で車を運転してどこでも行ける人々は、なかなかそうはなりません。ですから、どういう層をターゲットとして想定するかによって変わってくるだろうと思いますが、いずれにせよ、新たに独立した業態として、経営資源を投入して展開するという考えは持っていません。

**【杉本】**事業連合や県境を越えた合併など、そういう動きについてはどう思われますか。

**【竹生】**それは結局、自分たちは何者か？という問題ですね。生協は誰のために存在するかというと、組合員のためですし、もっと突き詰めていえば地域のためだと思います。地域の人たちが組合員ですから。そう考えると、生協は、地域を外しては絶対に存立しないし、継続もしないと思います。

その「地域」とは何かというと、私どもは福井県民生協ですから、福井県である。その福井県民生協が、隣の石川県や滋賀県へ行って、商品やサービスを提供して、はたして地域の人たちは「参加してよかった」と思うだろうか。やっぱり、そうではない。石川県の人は石川県に、滋賀県の人は滋賀県に、愛着もあるし、その地域が元気になってほしいという思いもある。そういうなかで私たちには存立しているのだから、地域に根ざす姿は絶対に外せない。

県域を越えた合併という選択は、たしかに方法論としてはありますが、そこに、私どもの「地域に密着し、地域に根ざす」ということを超えた目的が見つからないのです。スケールが大きくなって、仕入れ力が高まったり、間接コストが下がったりするというのは、生協の論理ではない。それは民間企業の論理であって、それによって大きくなることには意味があると思いますが、生協がそれをする意味は見つからない。

しかし、連帶は必要だと思います。事業連帶は、概ね「連合会」組織になっていますが、事業連合に寄せることが、はたして生協の力を高めることになるのかというと、私はならないと思います。寄せるのではなく、それぞれの生協が地域にしっかり土台をつくって、自立したうえで、必要な機能について連帶して、効果を高めるというのが本来の姿ではないか。いろいろな考え方があって、それぞれ良い悪いではありませんが、少なくとも私どもはそう考えています。

寄せるというのは、あくまでも方法論であって、問題はその目的です。寄せることが自体も、「事業連合に機能を集中させるんだ」といいますが、その目的が見つからない。たしかに「事業は集中化して、組織はそれぞれの地域でやればいいじゃないか」という割り切った考え方もありますが、本来の目的を考えたとき、それで本来の目的が達成できるのだろうか。どうしても私どもはその路線では答えが出てこないのです。

**【杉本】**関東的な事業連合と違って、北陸の事業連合だったらもう少しこんなことをやりたい…というようなことはありますか。

**【竹生】**北陸で考えるときは、共通項があると思います。共通項がないと、たぶん事

業連合も成立しないと思います。やはり、ひとつの文化圏を形成しているということがあって、だから、少なくともその単位で一緒に事業連帶をやろう、ということになってきたと思います。

同時に、私どももそうですが、文化圏が同じであるだけに、地域の状況もよく似ています。いま、地方・地域の疲弊という問題が大きくなるとともに、構造的にも少子高齢化が本格的・加速度的に進んでいるという状況で、これは共通の問題です。

これらの共通の問題にどう対応するかは、それぞれの生協の課題であるとともに、北陸全体のテーマでもあるので、先ほどの「事業を寄せる」みたいに、「それは北陸でやってちょうだい」ではなくて、地域でやれることは地域でちゃんとやると同時に、北陸単位でできることは北陸単位でやる。そのほうが地域の活性化にはより有効だと思います。

そう考えると、一緒になってやれることはたくさんあります。たとえば北陸では、第一次産業は、疲弊しているとはいえ、そこでひとつの経済をつくっているというのも事実ですから、農林水産業の分野で生協がやれることはまだまだある。商品づくりにしても、地域流通の問題にしても、やれることはいっぱいあるはずで、そういうことは各県でも努力するし、同時に県を越えて、商品と一緒につくったり、流通させることは十分できるし、それが期待されているのではないかと思います。

**【杉本】**昨年、国際協同組合年ということで、各地域で他の協同組合との協同が問題になりました。われわれ外部の者は、「同じ協同組合なのだから、店をつくったら、コーナーごとに『ここは農協にまかせて、ここは漁協にまかせて…』みたいにすれば

どうだろうか」と素朴に思うのですが、そういう方向は考えられないでしょうか。

【竹生】そのハードルは非常に高いですね。実は私もそういう姿が望ましいと思っていますし、トライアルでもいいからできないかと思いますが、やはりハードルが高い。私どもはそういう姿勢を持っていますが、協同組合によっても違うと思います。JAさんにも「うちは産直商品を扱っているけれども、割合としては少ない。むしろ市場流通商品のほうが圧倒的に多い。JAさんは生産者を抱えているし、いまはファーマーズに力を入れている。だったら、うちの売り場を提供するから、うちに出してくださいよ」と言うのですが、上の方は「そうだね」と言う人が比較的多いのですが、実務レベルになると抵抗するんです。

いくら上が革新的であっても、やっぱり組織の体質が難しいんだろうなと思います。結局、「Aコープを維持しなければいけない。そんなものにお金を出したら、Aコープがますます困難な状況に陥ってしまう」というわけです。生産者からすると、売れるところをたくさんつくってくれたほうがありがたいのですが、「あかん」とストップをかけるようなケースもあります。だから、これは、相思相愛の関係にならないと、なかなかそうはならないというのも現実です。

でも、国際協同組合年は、そういうことが突っ込んで話せるような、ひとつの転機になったと思います。いままではそんなことも話せなかったけれども、率直に話せるようになった。これは大きな前進だと思うので、これからは、その関係を大事にして、少しずつ風穴を開けるようなことができれば、将来的にはもっと大々的な規模でやれるのではないかと思っています。ですから、

少し時間を要するのではないでしょうか。

【杉本】最後に、組合員活動の拠点としての店舗についてですが、高齢社会になり、子育ても自分だけではできない時代になって、店舗にも新しい意味が出てきたと思います。

【竹生】生協の店舗には、以前から組合員集会室を設けていますが、これは他の企業では考えられないことです。つまり、組合員活動の拠点としての位置づけは以前からあって、もちろん、いまでもそれは大事だと思います。常に集まれる場所があって、自発的な活動を展開できるという意味では、大きな機能を果たしていると思いますが、いまは、地域とのネットワークの関係で店にはきわめて大きな役割が期待されているし、また、その場として活用され始めていると思います。

たとえば子育て支援では、私どもは従来から子育て支援施設を併設していますが、それはけっして組合員だけの便益を考えて、やっているわけではないんですね。組合員は6割、残り4割は非組合員の方ですから、組合員・非組合員も関係なく利用していただいている。というのは、核家族化の影響で、子育ての知恵の伝授が家庭内で行われなくなってしまった。そういう育児の困りごとをどう解決するのか、という問題ひとつとっても、地域の課題にどう応えるかということですね。

高齢者支援の問題にしても、いま私どもは全店から買い物バスを出してしています。とても好評で、利用者がどんどん増えていますが、これも組合員だからではなく、地域のご高齢の方から「お店には行けない。なんとかしてもらえないか」と言っていただいて、「ではバスを出して、玄関先まで

送り迎えしましょう」ということになりました。これも、「買い物弱者」という観点では、非常に重要な機能だと思います。

それに加えて、最近、出てきたのは防災機能です。とくに地域の自治会との提携といいますか、防災用品も設置するなどして、いざというときはそれを使っていただいたり、防災訓練も住民の方々と一緒にしたりしています。これもお店だからできることだと思います。

ですから、地域のいろいろな問題解決に役立つお店の機能の必要度が、いま非常に高まっていますし、環境問題なども含めて、おそらく今後もまだ必要とされる分野があるのだろうと思います。

逆にいえば、そういうものを磨いていく。「たまたまそうになった」ではなく、意識的にお店の機能として、そういうものを付加していく。それが、結果的に、地域のみなさんから生協が必要とされ、支持されることにつながっていくのではないか。物を売るだけなら、普通のスーパーのほうが安くて、いい物があって、地域の方から喜ばれると思いますが、いまお話しした機能は生協だからできるのであって、むしろ、そちらのほうに存在意義を見いだせるようにしていくことが求められているし、大事ではないかと思いますね。

**【杉本】**8次中期計画で9店まで計画されていますが、将来何店舗くらいまで福井県全体でそういう拠点ができるのでしょうか。それとも、店舗以外にも何かつくる必要があるとお考えですか。

**【竹生】**すべての市部に展開するとだいたい15店舗ぐらいの規模になると思います。ひとつの着地点です。それも、一気にはできないので、2年に1店ぐらいのペースで

出しているが、おそらく融合していくと思います。

いままでは宅配・無店舗事業が網の目のようにあって、そこにお店を出して、両方をご利用いただくということで、その目的は「食」でしたが、いま、福祉サービスの拠点を、店と同じ発想でつくっています。要するに、一定の規模の組合員が集まったところに福祉施設を出しているわけで、その目的は「生涯利用」です。

食は、夫婦と子ども2人といったファミリー世代が最大のピークで、あとはご夫婦のみやおひとりになられたりしますが、福祉は最期までです。ですから、もちろん食を入り口にして、組合員と生涯お付き合いができる、お役立ちできる生協をめざす、そういう考え方でいくと、福祉の拠点が必要です。

先ほど「融合」と言ったのは、お店も福祉も地域の身近なところにいっぱいできるようになったとき、店舗と福祉の施設がそれぞれバラバラでやるようななかたちになるのだろうかということです。たとえば福祉の施設と店舗が一緒になっていたり、いまの子育てセンターが店舗に併設されているように、福祉の施設も隣り合わせにあって、そこで生活しながら、買い物も隣でできるというかたちです。

つまり、商品とサービスが一体化するようなかたちが、おそらく将来は新たな業態のひとつとして生まれるのではないかと思いますし、それが可能になるような条件が整備されてくるのではないかと思います。そうなれば、それこそ子育てから最期まで生協でお世話になり、それによって自分たちの食の安全とくらしの安心が担保されるような姿が初めて実現できるのではないかと思います。

## 特集

# 地域に 愛される店とは？

「店」にはさまざまな魅力がある。たとえネット通販が飛躍的に発達したとしても、「店」が全く存在しない街が繁栄し、近隣からも大勢の人びとがそこに集まるようになるとは、ちょっと想像ができないだろう。もしかしたら、「商い」というものとは全く無縁の空間が「繁華街」と呼ばれ、そこを歩いて人々が憩い、楽しむ時代がいつの日かやってくるのかもしれないが、それはかなり先の時代の話である。

かつては、生きるために必要不可欠なモノを手に入れる場が「店」だった。やがてそれは、生活を楽しむためのモノをも手に入れる場に進化した。それはつまり、買い物そのものが楽しみとされる時代の到来である。そして、モノを手に入れるだけならば、必ずしも「店」に赴く必要がなくなりつつある今日、店舗は新たな機能と魅力を獲得することを求められている。

今号の特集は、こうした「店」のあり方を生協の事業としてあらためて考えるにあたって、参考となる事例をいくつか読者に提供しようというものである。

まず、生協における店舗の現状を見て、その到達点や課題を確認する。

つづいて、地域に密着して地元の人々か

ら強く支持されている生協以外の店舗や商店街を見てみる。

そして、協同組合がつくる店舗がいかにして地域に役立つ店となるのかを考えるために、生産者がつくる協同組合の店舗を取り上げる。

それぞれの事例で取り上げられたのは、全く異なる条件下におかれ、全く違ったタイプの「店」であるが、いずれの事例も、その地域の人々にいかに愛され、役立つ存在となれるか否かが「店」の最大の課題であるという認識においては一致している。

かつてデパートが輝いていた時代があった。商店街が賑わいを誇っていた時代もあった。総合スーパーこそ新しい小売りのチャンピオンだともてはやされた時代もあった。そしてわれわれは郊外型ショッピングセンターが商業態を圧倒し、地域を根こそぎにする時代を迎えていた。次に来るのはなんだろうか。そして生協はそれにどう向かうのだろうか。

## 特集 地域に愛される店とは？

### 店舗事業をどう立て直したか

—大阪いずみ市民生協・おおさかパルコープの事例に学ぶ—

二場 邦彦  
(立命館大学名誉教授・くらしと協同の研究所 研究委員)

### はじめに

店舗事業の赤字に苦しんでいる生協は多い。店舗の赤字をカバーしてきた宅配事業の伸びが鈍化し粗利益率も低下している現在、その改革は急務であり、遅れると命取りになりかねない危険性を持っている。

日本生協連の第12次全国生協中期計画（第2次案）によると、店舗事業供給高は2003年度以降、漸減傾向が続いている。閉店やS&Bを含む抜本的な対応が必要と提起している。また、2012年度全国生協組合員意識調査から品目別の生協利用度の推移をみると、生協利用度はほとんどの品目で低下し、明らかにスーパーに負けている。

そのスーパーも、スーパーマーケット販売統計調査によると、前年比で既存店の売上高は10年度が0.8%減、11年度が1.2%減、12年度が12月までで1.8%減と減少幅が拡大してきている。コンビニなどの異業種との競合によるものだが、その背後には地域やくらしの変化がある。

こうした大きな変化のなかで、組合員にとって便利で必要な事業である店舗事業をどう健全化するかはポジティブな課題でもある。この課題に取り組み成果を上げている大阪の2つの生協の事例を紹介し、学びたいと思う。

### 2 生協の店舗事業の概況

両生協とも、80年代に店舗事業を拡大したが、90年代に入りバブル破綻後の経済停滞のなかで店舗事業の赤字が累積した。事業改革に粘り強く取り組んだ結果、現在は成果が確認できる段階に達している。

大阪いずみ市民生協の2011年度の店舗供給高は141億円で、供給事業高の20.2%を

占めている。店舗は8店舗（和泉中央店の出店で現在は9店舗）で、売り場面積300坪前後のSM店が4店、400～700坪のSSM店が4店である。11年度店舗事業の経常剩余率は△0.4%でまだ赤字だが、それは最近出店した新規店が黒字化していないからである。すなわち、SM4店の経常剩余率1.0%に対し、SSM4店は△1.2%で、そのうち開設年度07年店は黒字、09年店と10年店は赤字となっている。新規店の供給高は順調に伸びているので、事業としては成功路線を歩んでいるとみられる。

次に、おおさかパルコープの11年度店舗供給高は84億円で供給高の16.7%を占め、経常剩余率は黒であり、12年度についても1月末段階で黒字の見通しである。店舗は8店舗で、売り場面積でみて6店が300坪店、2店が150坪店、このうち150坪店は赤字だが、300坪店の過半は黒字である。

こうした到達に至った取り組みの過程を以下に見るが、両生協とも店舗コンセプトの明確化とその品揃えや店づくりへの反映、職員なかんずくパート職員の能力向上と積極性の引き出し、作業生産性の向上などの共通するポイントを押さえて改革を進めているが、その具体的な内容にはそれぞれの特性が反映したユニークさがある。それぞれの地域基盤の特徴、根づいている組織文化の違い、所有する経営資源の差などが影響していると思われる。

## 大阪いすみ市民生協の場合

店舗事業改革への計画的な取り組みは03年から始まっているようだが、それまでに26もあった店舗を、競争力を失った100坪未満店を中心に閉店し、02年度末には17店にまで削減している。03年度からの数年間は、コンサルタントの導入や優れたSM業態のリサーチをしながら、店舗のリニュー

アルとそれに伴うMDの見直しや標準化、パート職員による運営力の強化とパート運営への移行の試みなどを行っているが、成果が出にくかったという。

今年の日本生協連の政策討論集会全体会でのいすみ代議員の発言によると、03年からの組織をあげた改革取り組みを続ける中で「どういう店舗を作りたいのか、店舗事業戦略がなかったのに気付くのに3年かかりました」、そこで「どんな店を目指すのかストアコンセプトを明確にしました」「品揃えの基準をまる1年かけて作成しました」（コーポニュース2月10日号）という。

こうして「店舗事業政策」とそれに基づく「商品政策」が作られ、05年度からはこれに依拠した計画的な取り組みが進む。両政策ともきわめて体系的であるとともに、実践の指針となる具体性を持っており、その内容は生協にとらわれない国内先進事例の観察と経営実践をふまえ毎年改定されている。以下に、特徴的な点を説明する。

**店舗コンセプト** 「普段の暮らしに必要な商品の品揃え」を柱に、「毎日、繰り返し来店される方に、豊かで楽しい食生活を提案するスーパーマーケットです」を店舗コンセプトとしている。繰り返し来店する利用者に昨日と同じ売り場ではだめなので、52週の生活に対応したワクワクする楽しい売り場、感動や新発見、作ってみたい発見のある売り場展開が強調され、同時に生活シーンに対応した多様な種類・容量の商品、用途に応じたくくりなどの買い物しやすい売り場構成が重視されている。これを生活様式に応じた品揃え（ライフスタイルアソートメント）から選べる生活提案型の売り場と規定して、標準売り場を600坪以上としている。これに対応する規模の出店が09、10、12年に1店ずつされている。

この店舗コンセプトづくりには2つの要

因が作用していると思われる。1つは、大都市近郊・通勤圏として変貌してきた大阪南部地域の多様な人口集積への対応であり、2つはそうした地域での競争に打ち勝つには競合店に対応できる店舗規模とそのチェーン展開によるドミナントの形成が必要だというリサーチからの認識である。

**品揃えとその見せ方** 店舗コンセプトを売り場という劇場でどう具体化するか、それにはMDとその店舗での見せ方や提案の仕方が大きく影響する。

品揃え基準は必須品目と選択品目からなり、各品目の中での種類、価格構成などが示されているが、同時に地域に密着した個店経営が重視され、MDの8割は共通、2割は個店に応じて変えるとしている。選択品目から何を置くかは店長の判断であるが、基準にない品目を置くときは店長提案をMD責任者の協議会で検討し決定している。また、組合員からの要望商品は基本的に出来る限り置くようにし、POSデータで動きを管理している。

品揃え基準は新店出店のつど見直し改訂されており、現在のものは和泉中央店の出店にあわせて検討された成果である。作業標準についても同じ方法がとられており、和泉中央店出店に備えてコープ和泉中央プロジェクトを設け、本部と現場メンバーで1年半かけて部門単位に作業のあり方を検討したという。いずみではRPDCAと言っているが、優れた事例のリサーチを踏まえて新たな着手の計画を立て、PDCAを回しながら前に進む気風が定着しているようである。

これらの標準を店で具体化するのが店長の役割である。担当常務によると、成果は「立地（商圈）40%、MD40%、店長力40%（並みの店長は20%）。店長力で決まる」という。詳しくは述べられないが、分かり易いプライスカード、見やすいPOP、

商品の用途別のくくり、レジラインの愛称など、様々な工夫がされている。

**(株) コンシェルジュ** 店舗運営は子会社コンシェルジュに委託されている。当社は04年4月に設立され、店舗運営のほかに個配配達委託、警備、施設管理、その他の幅広い業務を担っている。店舗運営の委託は段階的に進められており、03年にはKM（小型）店で2店1店長制を導入し、パートによる運営を強化しており、コンシェルジュ設立後も、04年に1店での夕帯（18～22時）運営委託、05年SM1店での運営委託、07年～09年SM委託店数の拡大、SSMへの適用と着実に進めてきた。

当社はいすみと交わす年度の供給高とそれに見合う運営費用の協定のもとに経営を行い、日常的には両社の幹部による月次のMD責任者協議会がもたれている。現在の8時間勤務換算での人員構成は、社員13%、パート66%、アルバイト12%、契約・嘱託5%、いすみ出向者4%（新店の3年間の技術指導）となっている。

従業員に対する人事評価と待遇と能力開発の制度が整い連動しているので、パートの場合について紹介する。3ヵ月の試用期間が終わったパートタイマーには3つの職務等級がある。1等級パートナー、2等級エキスペート、3等級リーダーである。2等級への移行時にはスキルチェックがあり、3等級時には人事考課基準のほか必要な研修の終了、昇格試験などを経なければならない。人事評価は年2回、自己チェックに基づく評価者との面談、評価への合意、次期目標の相互確認という手順で行われる。

基本給には基本時給、職務給のほかに、2・3級者の評価結果に連動する評価給、リーダーへの手当であるポスト給、技術認定者に対する技術給など、キャリア形成に見合う部分があり、努力を引き出すように

なっている。なお、リーダーには賞与があるが、人事評価結果による幅がある。

個店の運営は月次の販促会議、週次のMD販促会議、日次のフラッシュミーティングを軸に行われているが、いずれの出席者も店長、チーフ、部門パートリーダーである。パートリーダーの役割の大きさが分かるが、リーダーが現場の自発性をどこまで汲み上げているかはつかめなかった。

教育研修制度はよく整っているが、実践的研修として特徴のあるものを紹介すると、1つは単品管理の月次の実践報告会である。例えば、トマトというラインの中の1つ1つの単品について仮説を立てて実験し、商品の動きを競合店との関係や自社の他店との比較をふくめて検証する会合で、パートリーダーは共通のカテゴリーで、店長は単品を選んで報告し、出席バイヤーを交えて議論している。もう1つは、年2回実施している「感動と創造と挑戦のフォーラム」で、パートによる実践事例報告を役員や本部バイヤー出席のもとに行っている。教育的な意味もあって各店1報告を義務づけており、店ごとに半年位かけて準備するという。パートの意欲向上を目的としているが、フォーラムへのパートの出席は店舗運営上、1店数名程度に止まっているようである。

**小括** 大阪いづみ市民生協は幅広い情報収集、綿密に検討された計画、その遂行を担う制度やシステムの設計、実行の際のPDCAの遵守などを基盤に、今日の到達に至ったといえるであろう。その上で、今、「事業高1000億円、加入率50%」という2020年の到達を想定し、中期計画（2012～14年）に取り組んでいる。その際の店舗事業の目標として、人口10万人に1店舗という仮定のもとに「エリア内33店舗構想」も議論され、新たな段階に入ろうとしている。

## おおさかパルコープの場合

おおさかパルコープも赤字が累積した店舗事業の立て直しを進めてきたが、その方向は「協同組合の店を追求」「購買する店として、組合員の買い物関心にしっかり応え、向き合っていく」ところにあった。そのため、職員の全員が買物客として考えようとし、今ある店舗を組合員の声に応えられる店に変える方向で進んできた。従って、店舗戦略として標準店舗を設定し、展開するという方法を取っていない。それとも関係するのであろうが、これまでの閉店5店舗の半分は置き換えであって、実質の閉店は20～50坪店に限られている。

組合員の買い物関心に応えるには、組合員の声を重視するとともに、組合員に接しその気持ちを感じ取っている現場の発言を重視しなければならない。具体的には現場のパート職員の発言の重視である。しかも、パート職員は地域の生活者なので、地域生活者としてもつ知識・感性・人間関係などを活かした発想や提案ができる可能性を持っているので、その引き出しが重要になる。

こうした認識は、1996年の交通死亡事故後の風土改革のなかで組織運営の基本とされた組合員第一主義、現場主導型運営という考え方とも重なり合っている。また、現在も年2回実施されているコープみやざきの他にもローカルの量販店に学ぶ現地訪問研修に、パート職員を含む多くの職員が参加することを通して体感として店舗運営に定着してきている。

**店舗コンセプト** かつては「冷蔵庫代わりに使いましょう」という組合員への呼びかけで表現していたが、忍ヶ丘店でこれでは不十分という認識になり、パート職員全員の賛同で「人間味のある店づくり」を加えた。

現在は、「地域の組合員に信頼され、売

り場を通じて親しみ、温かみを感じて頂けるお店」にするため、基本の考え方として「鮮度とおいしさ、正直で人間味のある店」の実現を、他社が追随できないくらい圧倒的に実践することを目指している。そして、その実践を「食卓を豊かにするお手伝いをさせてください」の気持ちで、また「ようこそお越し下さいました」というおもてなしの気持ちで進め、売る立場で「売る」ではなく、買う立場で「買って頂く」売り場を作ろうとしている。

おおさかパルコープの店舗の売り場面積は最大店が304坪で、大型店はない。その立地は下町的な所を含めて、どちらかというと旧来からの住宅地に隣接した店が多いようである。従って、500m～1km商圏を重視し、これを中心に考えている。先に見た「冷蔵庫代わり」という発想はこうした状況を反映している。現在も、年2回、この商圏の全居住者を訪問し声を聞いている。①来店されている組合員には、店で不便に感じていること、商品で気になること、来店の理由などを聞き、②しばらく来店していない組合員には、来店しない理由を、③未加入者など行ったことがない人には、一度来店し見てほしいと伝えている。

こうした地域密着性の上に、「正直で人間味のある店」づくりが、例えば次のように具体化されている。満足いただけなかつた商品は一旦交換または返金を原則とする対応、声カードへの迅速で具体的で要望者の立場に立った温かみのある回答、運動会・祭り・学校など地域の情報を店内にさりげなく表現し「癒し」「ホッ」とできる空間を作る、コト情報や自己開示、大きめの試食品の提供、雨天時の来店者へのタオル提供等々である。こうした具体化の主役になっているのがパート職員である。

**本部と現場との関係** 現場主導型運営が基

本に置かれているので、店舗事業でも07年ごろから、現場がしたいことはまずもらっている。しかし、放任ではなく、コンセプトに表現される考え方に乗っているかをチェックし、また事後評価でも数字の成果と同時に組合員要望への応え方としてどうだったかを見ている。販売促進のちらしの例をとると、価格のアピールだけでなく、買う側に必要な情報が入っているかなどをチェックする。

店長とのコミュニケーションは月次の店長会議でとるほかに、頻繁に現場を回って話している。

商品の品揃えについては、カテゴリーごとにバイヤーが、こだわり2割、量販6割、EDLP2割で企画するが、パートリーダーの集まる会議で検討し、意見を出し合っている。また、組合員から要望された商品は入れることを前提にしており、その上で1か月経過を見て動きがなければ廃止している。こうした結果として、店舗による品揃えの違いが1割位はあるという。

**パート職員の能力発揮** 07年に3段階からなるパートキャリア制度ができ、パートリーダーが制度化される。また、研修を充実させるとともに、面接による人事考課が行われ、その結果は給与に連動している。これらが、パート職員の自発性を汲み出し、能力を発揮させ、集団化を促進する契機となっていた。

パートリーダーになるには面接と昇格試験を受けなければならない。その役割は大きく、担当部門の売り場計画の立案、部下全員の作業指示書を作成して渡す、しっかりと目標と計画を知らせる、さらには売り場間の連携の打ち合わせ等の役割を果たしている。作業指示書の中には、例えば農産の品出し時のチェック項目として、POPや产地は合っているか、JANコードは合っているか、フェースラインは乱れていない

か、関連商品は合っているか、スタンドの角など危険個所がないか、在庫は大丈夫かなどの点検が指示されている。現在、各店の各部門にパートリーダーが配置されているようである。

パート職員の力を引き出す上で大きな役割を果たしたものに、毎週水曜日に行われる「全店統一おすすめ100個運動」がある。全店で同じものを100個販売しようということで、店ごとに様々な工夫をするので、パート職員同士のコミュニケーションが進み、チーム作りと部門間連携の促進に効果があったという。この運動は今も続いているが、販売結果による順位づけをしたため、順位が目的となるところも出てきた。組合員にどう喜んでもらうかの工夫をするところに意義があるので、順位づけを止めたという。

教育研修で特徴があるのは、年4回行われている実践交流会である。優れた事例（現在は「地域と向き合う」を重点に選んでいる）を、それを実践したパート職員が報告し、その経験を全体で共有する場であり、主要な役職員と80名程度のパート職員（全員どこかに出るように順番で出席）の参加で行われている。店長にとっても、なぜ自分の店で出来ないのかを考えることで学びとなり、成長することができる。

実践交流会に見られるように、おおさかパルコープでは、事例を通じて体験的に学ぶ、或いはコープみやざき訪問や産地見学などの経験から学ぶ、またPOP研修のように研修と店舗巡回指導時の実践体験から学ぶなど、知識だけでなく体得する学習を重視しているように思われる。これは、先の100個運動の例にあったように、基本の考え方を身につけることを重視し、それぞれの持ち場での自由な発揮を期待していることと重なっている。

売り場づくりの実践には興味深い事例が

多くあるが、12年秋になら・パル・京都の3生協が開催した合同パート職員実践交流会での報告から1つ紹介しておく。忍ヶ丘店の事例だが、「焼き芋が冷めている」という組合員の声に対し、何時間で冷めるかを一日かけて保温方法を含めて検証した。その結果、2時間で大方の人が冷めたを感じた。でも、2時間ごとに焼くのは作業上難しいので、9時と3時には必ず焼きたてを置き、それ以外は隨時焼くと「お約束」した。自分たちで自発的に検証作業をし、それを踏まえて現実的な提案をしている。

**小括** おおさかパルコープは人を基盤とした経営を目指していると言えよう。組合員という「人」に向き合い、フル職員（正規職員のこと）とパート職員という「人」の能力と積極性を引き出して組合員の要望に応え、現在の到達に至っている。教育研修においても、テクニックの導入より、その考え方を理解し身に着けることを重視し、それぞれの持ち場でそれを創意的に発揮することを期待している。そのように歩んだ結果が、現在のマネジメントになっている。

しかし、店舗事業の黒字化を達成した今、既存店の近くに阪急オアシスが出店するなど、新たな競争状況も生まれており、より長期の店舗戦略の検討が必要になってきているように思われる。

## むすび

ある意味で対照的な両生協の店舗事業だが、共通しているのはテクニックの導入という形の模倣ではなく、自分の頭で考え実践していることである。また、達成を目指す目標が明確で分かり易く、安定したトップ体制のもとで持続的に追求されている。大事なことは、妙手を探すことではなく、自コープの実態にそって自分で考えることと言えよう。

## 顧客第一主義が実現した地域密着型経営

—東京・大田区 ダイシン百貨店—

山野  
薰

（京都大学大学院農学研究科博士後期課程）



「電気、ガス、水道、ダイシン」「半径500m圏内、100%シェア」—地域のインフラになることを目指して、「地域密着型経営」を徹底的に実現している百貨店が東京・大田区にある。地域に根付き、地域住民に必要とされる店とは一体どんな店なのか。今回はその実態に迫った。

### 豊富な品揃えが生む安心感と信頼

JR大森駅から徒歩8分。ダイシン百貨店は商店街の中に埋もれるように建っており、ごく普通のスーパーマーケットのように見える。しかし、地上5階建ての店舗では生鮮品、日用品から薬、衣類、家電、園芸用品に至るまでのあらゆる商品を取り扱い、日常生活に必要なものの大半がここで購入できる。また、陳列されている商品の種類やその販売形態がとにかく多様で、みそや漬物は200種類以上を並べる。鮮魚や肉類の売場では刺身1切れずつ3種入りのパックや1切れ入りの巻きずし、豚肉の65g入りパックなど1人暮らしでも購入しやすい量から販売しているのが目を引く。商品の種類の多さは日用品も同様で、キャットフードに至っては700種類という驚きの



200種類以上の漬物が並ぶ陳列棚



1切れずつ3種入りの刺身パック

多さを誇っている。なかには和式トイレのカバーのように年間数個しか売れないが、他店ではほとんど購入できないものもある。取り扱う商品の合計は20万点にもなるが、これらはすべて来店者のニーズに忠実に応えて商品を増やした結果である。

年間の来店者は400万人に及び、「ダイシンしか行かない」と毎日来店する利用者も少なくない。来店者の半数以上は60歳以上で、来店者の3分の2は徒歩あるいは自転車で来店していることからも近隣住民の利用が多いことは明らかだ。使い慣れたものを使い続けたい人々その傾向は高齢者に多いといわれるが、このような人々にとって、自分の欲しい商品があることは安心感になり、常にその商品を揃えていることは信頼につながっている。さらに休日には、評判を聞いた人々やここにしかない商品を求めてやってくる人達で駐車場が満車になる。

## はじまりはコミュニケーションから

ダイシン百貨店は、戦後すぐに長野県出身の創業者が焼跡でリンゴ販売を行ったのがはじまりである。創業の3年後には八百屋「信濃屋」となり、利用者の希望でメリ

ヤス肌着や電化製品まで扱いだしたというのだから、現在の「求められるものは何でも揃える」スタイルの土台はこのころに構築されたといえる。90年代に入り、規模拡大を続けて7店舗を構えていたが、経営や現場の管理がずさんだったために倒産の危機に陥った。現代表取締役の西山敷氏は当時、店舗設計を受注する建築家として当時の社長から信頼を寄せられていたが、その社長が2004年に急逝したため、社外取締役として急遽招聘された。経営の建て直しに尽力し、2006年に代表取締役に就任した。

営業日はほぼ毎日店頭に出るという西山氏が店舗運営において力を入れているのは「いかにして会話を生み出すか」という点で、それは利用者対社員の場合もあれば社員同士の場合もある。利用者と社員の会話の中から利用者のニーズを探り出し、社員同士の会話の中でそれらを共有していくためである。そのためには、利用者が店員に声をかけやすい環境作りがかかる。商品に関する質問には質問者が満足するまで丁寧に対応する。接客技術だけでなく、簡単に売れると思えない商品でも会話のきっかけになると判断すれば、あえて置く。実際、紳士服売り場では純銀製の杖が10万円の値で並んでいた。散歩コースの一部として用がなくてもやってくる利用者も多い。



代表取締役 西山敷氏

また、同社では売り場担当者がバイヤーを兼ねているため、売り場の様子を知る担当者が必要に応じて仕入れを行う。メーカーや問屋から得た情報をすぐ売場に反映させることができると上に、利用者のニーズも即、品揃えに反映させることができるのだ。

加えて、ダイシン百貨店にはレストランや書籍、眼鏡・時計売場に写真スタジオもあるが、テナントは入れていない。社員の中で、その知識を持つ者が担当する。イベントのポスターは、自社スタジオで写真専門学校出身者が撮影した写真を用いて、デザイン学校出身者が作成、イベント時に屋上で使うウッドデッキはDIY売場のベニヤ板を利用して社員が施工、2012年夏まで行った改装時には建築家の社長が自ら図面を引くなど、接客以外のことでもできることはほとんど社長も含む社員の手で行っている。唯一のテナントは美容室である。

社員同士のコミュニケーションを深めるために、ダイシン百貨店では社屋5階のパンケットルームで1～2ヶ月に1回、社員の誕生日会を行っている。西山氏の代表取締役就任を機に開始し、現在まで70回以上開催された。

## 多様な「業務」

さて、利用者にとってのダイシン百貨店の魅力は、豊富な品揃えだけではない。地域の人に利用しやすさを感じてもらうためのサービスをたくさん行っている。

例えば、坂道や交通量の多い幹線道路、「開かず」で知られる踏切などがある周辺の住宅街には「ダイシン送迎バス」を巡回させている。これは買い物に出かけるのが困難な利用者を迎えるという発想から始まった。同社が発行する「アップルポイ

ントカード」を提示すれば無料で利用できる。多くのコースは1周の所要時間が15分程度で、30分おきに運行している。

店内で購入したものを配達してくれる「配達便」は3種類あり、購入金額や購入者の条件（年齢・妊婦）によって利用できる便が決まる。一部、登録制のものもあるが、70歳以上ならペットボトル1本から配達に応じるため、平日で60件程度、休日は100件程度の利用者があるという。

また、65歳以上の在宅高齢者は1食500円で「ダイシン出前弁当」を利用することができる。メニューは日替わりで、当日の午前11時までに予約すれば夕方に届く。配達は高齢者の安否確認も兼ねており、1日10～20食程の利用がある。

前述のテナントを利用しない方針と同様に、これらのサービスもすべて自社の社員で行う。ダイシン百貨店ではこのようなサービスは事業ではなく業務と捉えており、上記の送迎バス、配達便と出前弁当はいずれも配送部が担当している。

このように、一人の社員が複数の業務をこなすのは、ダイシン百貨店では当たり前になっている。売り場担当者が行う仕入れや、配達と送迎バスの運行の兼務以外にも、カフェでコーヒーを淹れる社員は隣接する書籍売場の管理も行う。



カフェ「文士村・馬込茶房」  
天井が斜めに下がっているのは  
駐車場のスロープの真下に当たるためである。

現在、書籍の取り扱いや配送、カフェ業務のほとんどは外注あるいは外部委託する小売店がほとんどだが、委託をせずに社員の工夫でできる範囲のことを行うため、コンパクトだが厚みのあるサービスが実現できている。ダイシン百貨店の社員に求められる「業務」は非常に多岐にわたっており、また専任にしないことでマルチなことに対応できる人材育成を可能にしている。

## 地域とのつながりから街づくりへ

ダイシン百貨店では利用者の来店があつてはじめて、直接のコミュニケーションと、自発的なサービスが生まれると考える。だから送迎バスの運行や配達サービスなどは行うが、利用者の来店なしに商品購入ができる通信販売はしていない。また、実際に商品を見て、比較し、納得してから購入して欲しいという思いもある。そのため、「Old and New」と方針を持ち、家電製品や日用品の売り場では二層式洗濯機とドラム式全自動洗濯機のように古いタイプと新しいタイプの両方の商品を陳列する。このように、ダイシン百貨店ではいかにして店に足を運んでもらうか、という視点で店舗づくりを行っている。

2012年夏には新社屋が完成したが、屋上をはじめ社屋のあちこちにイベントスペースを兼ねた部分が増えた。イベントをきっかけに、ダイシン百貨店を近隣住民が集まる場にして欲しいと考えたからである。毎年の夏祭りで子供に大人気の屋上プールは、冬場はニジマスの釣堀になる。改装後は富士山が見える足湯や日本庭園のある和食屋、水耕農園も常設し、文字通り老若男女が集まり、楽しめる場所となった。新社屋の完成後に増加したのは30～40代の子供連れの

利用者で、これまで多かった60歳以上の利用者に加えて、ベビーカーやよちよち歩きの姿を見かける頻度も増えた。ちなみに、改装期間中にもお買い物に困る人が出てはいけない、と社屋を縦割りにして半分ずつ改装し、休業したのはたった3日間だけという、ここでも徹底した顧客志向である。

現在力を入れているのは、同社が発行するアップルポイントカードを地域共通で使えるようにすることだ。210円で1ポイントたまり、一定量になればお買い物券と交換できる仕組みだが、お買い物券は商店街の他の30店舗でも利用できる。また、ポイントが発行できる店も22店まで拡大した。アップルポイントを地域通貨として地域活性化につなげていき、ゆくゆくは医療機関でも利用可能にするのが理想だ。アップルポイントを介した街づくり構想を練っている。

ダイシン百貨店の70年近い歴史は財産となり、地域住民とは信用と安心を感じてもらえる関係を築いている。近年は親子3代での利用者をも生み、ダイシン百貨店中心の生活を送る人々が確実に増えつつある。徹底した地域密着型店舗には、顧客ニーズの正確な把握と適切なサービスへの転化があった。これは店のコンセプトを顧客に押し付ける要素を排除し、その地域にあった商売のやり方を模索した結果でもある。最後に、このようなサービスを実現できる社員の育成が非常に重要であることも付け加えておく。

## 小さな「百貨店」と村

—常吉村営百貨店挑戦15年の歩みと今後の展望—

庄司俊作

（同志社大学人文科学研究所教授）



### はじめに

京都府丹後半島のほぼ中央に小さな店がある、否あった。名は「常吉村営百貨店」（以下、百貨店）という。常吉は店がある地区の名。村営とは地域の人びとの出資により作られたという意味、村が経営しているという意味ではない。昨年、百貨店はいったん閉店し、15年の歴史にピリオドを打った。その取り組みはソーシャル・ビジネスの先駆けであり、全国的に注目を集めてきただけに見過ごすことはできない。これまでの歩みと現状、今後どうするのか、何が求められているのか。動静は仄聞していたが直接確かめる必要があると思い、現地を訪ねた。百貨店と村落、リーダーの関係に焦点を当て、挑戦的な村づくりの歩みと今後の展望を考えてみたい。

### 店の活動と閉店

百貨店がある京丹後市大宮町（以下、「旧大宮町」と表記すべきであるが、便宜的に「大宮町」、「町」と表記）、「丹後米」と「丹後ちりめん」で栄えた町である。常吉地区は町の南西部に位置し、上常吉と下常吉の2集落からなる。中山間地域に区分されるが、町から野田川（現与謝野町）に抜ける府道が通っており、百貨店はその道路沿いにある。地区には約500人（約150戸）が暮らし、高齢化率は約35%である。最も近いスーパーまで自転車で約30分かかる。

百貨店ができたのは、1997年である。時あたかも農協合併の嵐が吹き荒れていた。常吉でもJAの合併に伴い支所が廃止、地域から農協が消えた。地域の住民は買い物さえ自由にできなくなる。これは重要な地

域の生活基盤の瓦解である。こうした事態に対し、住民は立ち上がり、お金を出し合い、農協支所の建物を利用して「何でも揃う村のコンビニ」をつくった。

百貨店はたった25坪のちっぽけな店である。しかし、空洞化する村の暮らしと農業を守る住民自主運営の生活拠点、コミュニティ＝小さな農協づくりとして注目された。生活に必要な食材や日用雑貨、地元で採れた農産物、農作業に必要な肥料・資材等を販売した。商品の販売に加え、コピー・ファックスサービス、宅急便の取り扱い、クリーニング、写真の現像、独居老人宅への配達や法事用の弁当の配達など地域に必要なサービスは何でも行った。農作業の人的支援業務や地域の情報発信も担った。毎年盆前には地区を離れた若者に「夏祭りをやるから帰っておいで」と手紙（ふるさと帰ってこいコール）を出した。ジャスコンサートをはじめ種々のイベントも行った。店の一角には4、5人でお茶を飲むスペースが確保され、買い物に来たお年寄りなどがおしゃべりに興じた。狭い店なので置ける商品の数には限りがある。しかし、「何でも揃う」と謳ったのには嘘偽りはなかった。店になくても、注文を受け、買い物に走って届けた（買い物代行）。

このような店であったが、昨年8月、営業を終了した。理由は、立ち上げ以来ずっと無報酬で社長を務めてきたO氏が体調を崩したことと、経営の悪化である。売り上げのピークは2000年の約4,700万円、ところが閉店時は2,700万円弱まで落ち込んだ。15年間の平均は約3,600万円である。最後は、人件費を節約するため、社長自ら従業員として乗り出し、店を続けた。

後日いただいたO氏の手紙には、第1、施設に関連して（大宮町）役場の支援のあり方、第2、目指した農業生産法人化の未

達成、第3、村づくりの担い手の高齢化、第4、女性の活用の不足が反省点として挙げられていた。他地域の類似の取り組みには、行政・農協の支援を受けていることが多い。百貨店の場合、とくに農協の支援がなかったことが大きい。2点目も、経営の基盤を弱めた。計画通り農業でも事業化できていれば、収益基盤はかなり拡大できた。しかし、いったんは80戸弱の農家のうち約50戸から作業受託するまでになったが、ある事情により予定した経営受託の担い手を失ったため、農業生産法人化が実現できなかった。「地域で採れたものを地域で売り、農業を基本にしてゴルフやカラオケも楽しめる村」をつくる構想は夢に終わった。3点目と4点目は村づくりのリーダーや担い手の問題である。百貨店を核とする常吉の村づくりは、いい意味でも悪い意味でも、O氏や、O氏の村づくりの仲間である、同じく百貨店の専務を務めたF氏のような個性的なリーダーが強いリーダーシップで引っ張ってきたという特徴がある。なかなか地域ぐるみの取り組みにはならなかった。4点目の、女性の関わりが弱かったことがその象徴である。その特徴が裏目についてきたというのが、最近の状況ではなかったか。

大宮町の村づくりに関しては、奥大野地区のK氏の重要な指摘がある。奥大野は現在常吉と同じ小学校区になっているが、村づくりが活発に行われている。それは後で触れるように常吉の村づくりを考えるうえで大変参考になる。K氏は大宮町役場で町の村づくりを推進し、退職後今は地元の奥大野の村づくりの中心になって活躍している人物である。そのK氏が何を指摘しているかというと、町の村づくりの10年を振り返って、「充実しているところと停滞しているところ」があるとしつつ、その違いは基本的に「事務局体制だろう」として、次

のように述べている。「常吉地区も、村営百貨店は順調にいっていますが、要するに（Oさん—実名を変えた）がリーダーですので、会社（百貨店—引用者）の方に業務がシフトして、村づくり活動の方がちょっとおろそかになってきているといいますか、事務局体制が弱くなっているのです」（『第15回総会記念シンポジウム報告集』2007年、50頁）。少し補足が必要である。大宮町では90年代半ば以降村づくりが本格化するが、その推進力の核となったのは村づくり委員会であった。町は、ウルグアイ＝ラウンド合意を受け、地域農業の課題を解決するため、「コミュニティを利用し」村づくりを始めた。それまでの箱モノ行政から地域づくり、人づくりへの転換である。常吉の村づくりもこうした行政の対応を受けて本格化したことは指摘するまでもない。しかし常吉では、村づくりがやがて百貨店の運営に先細りしてきたというのがK氏の見立てである。同感である。

## 村づくりと村落のDNA

日本の村には村落が存在する。村落とはひとまず、一定の社会的結合をもち、生活と生産の単位となる村の地域集団と定義される。そして、村づくりや集落営農は、村落のあり方と強い関係がある。一般的定理として、現在の村づくりなどにはなお村落のDNAが生きているといえる。

一言に村落といって、多様で、重層的に存在することが重要である。村落は江戸時代にできた。これが村請制で領主に年貢を納める単位となった「藩政村」。それは明治に入りいっせいに合併し、明治合併村（村役場をもつ）がつくられる。藩政村はその旧村となり、「大字」として明治合併

村の中に含まれることになる。藩政村の内部には小村落が存在した。そうした小村落の多くは明治に入って「小字」となる。現在の生活・生産の基礎的共同体として「農業集落」が統計的に把握され、行政的にも利用されている。全国的には農業集落=小字＜大字が多く、藩政村＜大字の村落が多いが、近畿では藩政村=大字=農業集落の村落が一般的である。小学校の運営が可能となる村の実現を目的として、明治合併村がつくられた。したがって明治合併村=小学校区である。明治合併村の標準規模は500～600戸、中の大字の数は近畿では6～8ぐらいか。明治合併村は戦後の市町村合併で行政村ではなくなる。しかし、長い行政村および小学校の共有体験によって一定の村落的まとまりをもつことが多く、現在「旧村」として注目されている。そして、明治合併村と大字、農業集落の関係が村の村落のDNAの強弱を規定する。

旧大宮町には16の農業集落が存在する。前述の村づくり委員会は農業集落を単位とするが、14つられた。なぜこれほど多くできたのか。これには町の村落のあり方が関係する。大宮町は7つの明治合併村が合併したものであるが、①藩政村=明治合併村の村が5村、②2藩政村=2大字=明治合併村の村が1村、③4藩政村=4大字=明治合併村の村が2村である。歴史的に見ると、近畿のように藩政村=大字=農業集落の村落とそうした村落からなる明治合併村は相対的にまとまりがよい。しかも、②や③のように、そうした村落の数が少なければ少なるほど、明治合併村のまとまりがよくなる傾向がある。とくに①のように、藩政村が合併せず、そのまま明治合併村になった場合、村のまとまりはきわめてよいことが一般的である。①のような村は全国的に少数であり、近畿ではもっと少なくな

る。しかし、大宮町ではこうした明治合併村が8村のうち5村を占めた。それに加え、②の2つの藩政村は江戸時代の初期はひとつの村であった。

②の村が常吉地区である。そして、①の村の1つが前述の奥大野地区である。奥大野は約310戸、ともに小さな明治合併村であった。そして、奥大野は江戸時代に天領（幕府の領地）でもあった。こうした村の特徴は開放的で、豊かなことである。この点も後の議論との関連で重要である。

大宮町の村づくりの視点から常吉の村づくりを捉え直してみた。町の村づくりは、そのひろがりに明確な特徴が見られ、それは町の村落の歴史的DNAの規定性を考えない限り、理解できないことが明らかになったと思う。村落は、大宮町でも村づくりの社会資本（ロバート・D・パットナム）である。

それと同時に、村落のもう1つの側面、つまり従来の村落研究でよく指摘されてきた村落の悪しき社会関係にも注目すべきである。私見によれば、それは百貨店の今後の展望を考えるうえで重要なポイントである。

大宮町の村づくりの動きは、実は、村づくり委員会がつくられる10年ほど前に始まっていた。商工会を中心に30代の若者が、大分県の一村一品運動など先進地域の地域づくり、人づくりの視察を地道に続けた。こうした動きが後に村づくり委員会に合流し、それを主導していくことになる。百貨店社長のO氏や専務のF氏もそうしたグループの一員である。彼らは高卒後京都市に働きに出、Uターンしてジーンズ・ショップや地元スーパーを経営するようになる。商業者やUターン者、Iターン者が村づくりのリーダーになることは一般的であるが、この町でも同様である（2人とも農地は所有）。

これに対し、生まれ育った村でずっと農業に従事しているような人（少数派であるが）は傾向的に村づくりには積極的に関わろうとしないのではないか。

こうした村づくりのリーダーの性格にも、村づくりに対する村落のマイナスの影響を感じる。O氏やF氏の言動を見ていると、村落のしがらみから相対的に自由であるように思う。それは単に個人の性格だけでなく、他出経験や職業によるところが大きいのではないか。しかしそれでも、彼らはなんとか折り合いをつけて、百貨店を立ち上げ、これまで運営してきた。集落の区長も引き受け、その実力を地域で力をもつ年配者にも認めさせたうえで百貨店を立ち上げている。労力だけでなく、まるで昔の地方名望家のように少なからず経済的負担も負ってきたと見ていている。彼らにとっての村づくりというのは、その上の行動、俗っぽくいえば犠牲的行動であった。しかし、そのような行動は持続性という点において限界がある。このように考えると、百貨店の閉店という事態を受け、まずは、村づくりと村落の関係を見つめ直すことが必要である。そのことが百貨店の今後の展望にもつながるといえる。

## 百貨店の再出発と今後の展望

百貨店はいったん営業を停止したが、すぐ後に新装「つねよし百貨店」（以下、新百貨店）として再開した（12年11月）。問題は今後の展望である。

新百貨店の運営に当たるのは、IターンのH夫婦である。H氏は40代、大阪生まれ、京大卒、NTTやアメリカ・シリコンバレーのベンチャー企業勤務後、現在はアミタ社員として行政と地域をつなぐ仕事をする。

H夫人は東京の大手金融機関で働いていた。百貨店再開に際し、実行委員会が組織され、夫人が代表となった。京都府のソーシャル・ビジネス人材育成事業の研究生3人を受け入れる一方、夫人は無給で働く。今年5月まで、H氏のアミタからの給料と研修生の給料は保証されるので、半年間営業し、今年の5月、結果を見て継続の可否を判断することになっている。

営業状況は、きびしい。年商3,000万円を目指とするが、それには一日の売上げを今の2～3倍にする必要がある。地区の住民の1割ぐらいが利用。利用者を3割に増やせば達成できる計算になる。地域の野菜も農家の半数近くから仕入れ、将来的にもっと増やすことを目指す。課題は多い。コミュニティ・ビジネスを成り立たせるには、150戸弱の常吉だけでは狭すぎる。事業区域の広域化は避けられない。常吉や奥大野を含む大宮第二小学校の学区単位に村づくりのつながりもできており、その条件も形成されてきている。

地域の要望に応え、店を再開したという面がある。旧百貨店時代のやり方を改め、これからは地域の住民が店と若いふたりを物心両面で支え、村ぐるみで盛り立てていく必要がある。その兆しは部分的ながら見えてきた。女性たちが「乙女の会」をつくり店を支える。人とくに女性と子供が集まることを重視し、H夫婦を中心に特技を生かしたサービス活動を行う。

事業的には「儲かる仕組み」をつくることが不可欠である。旧百貨店時代も高齢者の多様なニーズを仕事にするということで、独居老人の弁当づくり等が構想されていた。その他集落営農による生産力の強化とインターネットを活用した販路づくり（米のネット販売など現在一部実現）、②特産品や加工品づくりによる百貨店の品揃え、③農村

レストランなど働く場づくりも旧百貨店時代に考えられていたが、あらためて追求すべき課題である。

高齢者のニーズを仕事にするということでは、買い物代行や「村の足」をつくる地域限定「村のタクシー（バス）」事業はきわめて有望である。そこで問題である。旧百貨店社長O氏に聞くと、車で送り迎えをしても、これまでお金をもらうような感じではなかったという。だが、これはおかしい。タクシー事業をコミュニティ・ビジネスとして位置づけ、送迎してもらったら、一定の基準をもとに決めた対価を支払う。「何でも揃う」を触れ込みにした前述の買い物代行も、同様である。代行してもらった買い物には、基準にもとづき定められた相応の対価を支払う。こうした規範をもつ村社会をつくっていくことが基本になる。そのためには住民の意識改革が必要である。無償の共同作業や村役によりとかく村社会は無償性の論理が支配し、とかく社会的に必要なコスト意識が欠けがちになる。こうした村落の悪しき社会関係が改善されなければ、一部有志に依存する村づくりからの脱却も、課題の農業生産法人化も不可能であり、新百貨店による村づくりも新たなステージには入っていけないと思うが、どうだろうか。

最後に、常吉の村づくりに欠けていた地域ぐるみの村づくりの必要性ということで、隣の奥大野の村づくりについて簡単にまとめておきたい。前述のように奥大野のような村は、村落の構造から見てとりわけまとまりがよく、開放的な村になる傾向があるが、村づくりの実態を見ると確かに納得できる点がる。奥大野でも高齢農家の受け皿づくりや水稻や畑作の販売先確保が課題である。奥大野の村づくりと農業を語るうえで、A氏とK氏の存在が重要である。A氏

はＩターン農家。大阪出身、立命大卒、大手建設会社勤務後、自然農業をやるために家族と村にやってきた。K氏についてはすでに触れた。家は農家ではないが、役場退職後新規就農した（農地は借地）。農業をやりながら奥大野の村づくりや農事組合法人「楽農くらがき」の中心となって活躍する。就農したのは村づくりをやるために必要だったからという。

奥大野の村づくりの特徴は、男性も女性も、そして農家も非農家も、多様な人びとが担い手になっていることである。村づくり委員会の委員も区で人選した19人から始まって28人、71名へと若い人を中心にうなぎ上りに増え、最終的に村の全員が村づくり委員になることを目指している。オープン・ガーデンは力を入れている取り組みであるが、女性の力を活発にした。奥大野の村づくりは常吉に比べ後発で、常吉のようなリーダーもいなかったが、逆にこれが幸いしたという。

農業も、水稻、畑作それぞれ1人ずつ専業の認定農家（A氏は畑作）を育てる一方、地権者や兼業農家の農業との関わりの持続・強化を推進している。A氏らの役割は、農業で十分な収入をあげることで兼業農家に「農業も捨てたものではない」という意識をもたせることである。K氏は、A氏の「横受け農家」である。A氏は高い栽培技術と販路をもつ。K氏はA氏から野菜の栽培計画や技術指導、人手が足りない時はA氏の雇用者をまわしてもらう一方、生産した野菜はA氏に買い取ってもらい、A氏のブランド名で販売する。この関係は対等であるので横受け関係なのだという。こうした関係を広げていくことによって、村の農業を守る戦略と見た。樂農くらがきのメンバーは「とにかく何かやろう」と村づくりに取り組んだ人びとのことで、多種多様で、

さまざまな職業の人がいる。法人経営はそうした多様な人びとの特技や労力を適材適所で発揮する場という位置づけがなされている。

この村でも、A氏が来た頃は違った。A氏は村に溶け込もうと、地区の集まりがあると一番早く行き準備を手伝った。そうした時、2人が寄ると2人で、1人増え3人になると3人で他人の悪口。これが堪らなかつた。しかし、こんな雰囲気も、村づくりを行う中で大きく変わっていった。A氏は3人雇用して農業をする。全員村外の人である。まだ、村の人びとの評判が気になるのであろうか。

## おわりに

常吉村営百貨店の閉店を受け、この挑戦的な村づくりの社会的意義と、今後こうした取り組みを継続発展させるうえで何が課題となるかを考えてみた。常吉村営百貨店の閉店は村づくりの1つの時代の終焉を意味するものであり、今後の展望はその限界の克服が課題であることを村づくりのリーダー・担い手と村、とくに村落の関係に即して明らかにした。

多様な人びとによる、地域ぐるみの、まっとうな社会的・経済的規範の確立した村づくりの時代に入った。こうした新しい村づくりによって、行政の支援を引き出していくことが時代の社会的要請となっているのではないか、というのが小論の一応の結論である。

### 付記

本稿は、昨年12月末、くらしと協同の研究所の研究グループが行った常吉・奥大野調査をもとにまとめたものである。執筆に当たっては研究グループの各先生作成の研究会報告レジメを一部参考にさせていただいた。記して謝意を表したい。

## はりまや橋商店街の挑戦

福田 善乙

（高知短期大学名誉教授）



### はじめに

いま、全国的にも高知県や高知市においても、多くの商店街は衰退傾向にある。しかし、商店街は地域の人たちの生命とくらしを守る砦であり、地域コミュニティの大いな担い手である。また、商店街の商店主の多くは全日制住民であり、地域社会の安全・安心の守り手である。

この商店街の「元気」とはなにか。私はそのキーワードとして「絆」を中心に据えている。支えあい、分かちあい、つながり、結びつき、協働、共生などの内容を総称するキーワードとして「絆」を設定している。

そして、私は①個店の元気=点の元気、②商店街の元気=線の元気、③商店街を含めた地域社会の元気=面の元気、と三層構造で元気の源=「絆」をとらえている。この個店と商店街と地域社会の協働・連携に焦点を与えるながら、商店街の活性化について考えていきたい。

### はりまや橋商店街は どんなところか

はりやま橋商店街は県都高知市の中心商店街の一角にある商店街であり、全国的に有名な「はりまや橋」にもっとも近くにある東西135m、40店舗の小さな商店街である。

東西・南北に走る土佐電気鉄道(株)のチンチン電車（通称）のはりまや橋交差点近くにあるが、中心商店街は大橋通商店街からはりまや橋商店街まで1.5kmの商店街であり、はりまや橋商店街は最も東詰めにあって、現在最も賑やかな帯屋町商店街からは少し離れたところにある。

このはりまや橋商店街は江戸時代には呉服の街として統制を受け守られて栄えてきた経過がある。現在でも呉服店の存在が比較的大きいが、いまは喫茶店、菓子店、洋品店、手芸品店、美容店、レコード店、酒店、陶器店、飲食店、居酒屋、食品店など多様な店舗構成となっている。衣食住の文化漂う商店街といえよう。

はりまや橋商店街は高度経済成長期まではバスターミナルや軌道電車があり、公共交通中心時代はその要として栄えていた。

しかし、高度経済成長期以後、車社会の到来、核家族化の進行、人口の郊外移動、郊外への大型量販店の進出がおこり、居住や買い物の場は中心市街地・中心商店街から郊外へ移動することになった。

大規模小売店舗は、1975年頃からスーパーマーケットが周辺部へ立地し始め、1993年頃までは1～3店舗だったのが、1994年のフジグランの立地以後、店舗の大型化と県外資本の流入が目立ち、2000年のイオン高知ショッピングセンターの立地（店舗面積4万8170m<sup>2</sup>）がピークとなる。1994年以降新規出店35店舗のうち、中心市街地外が33店舗となっている。また、2004年イオン内にシネマ・コンプレックスが開業し、中心市街地にあった文化の中心になる映画館がすべてなくなってしまった。

他方、中心市街地・中心商店街では2002年高知西武百貨店の撤退、2005年ダイエーショッパーズプラザの撤退、2008年高知スーパー・バルザの閉店など大型店がなくなり、百貨店としては高知大丸だけが残っている。

このなかで、はりまや橋商店街は歩行者通行量が平日で1998年5879人から2001年2681人へ減少、休日で8198人から4198人へ減少している。年間販売額も1994年21億5千万円から2004年に12億8千万円へ減少しており、新たな対応が求められていたので

ある。

## はりまや橋商店街の最近の取り組み

はりまや橋商店街は40店舗の小さな商店街であり、その中心ははりまや橋商店街振興組合であり、組合員40名（理事長・宮内久夫）、青年会20名（会長・小谷一雄）、女性部18名（部長・宮内由美子）である。このもとに組合事務局（事務局長・山本良喜）が支えている。

このはりまや橋商店街が新しく展開を始めたのは、なんと言っても1998年日本で最初の木造アーケードをつくったことである。その後、2001年にはりまや橋商店街振興組合理事長に宮内久夫氏がなり、イベントや行事の事業に積極的に取り組むことになる。主な取り組みをみてみよう。

### 1 木造アーケードの建設

老朽化したアーケードの改築が課題となり、1992年頃からワークショップ方式で検討を行う。そのなかで「高知県産の杉の木を使ったアーケード」との提案があり、カンカンガクガクの議論を経て、当時の振興



全国初の木造アーケード「はりまや橋商店街」

組合理事長の小谷萬隆氏の「どうせやるなら日本初の木造アーケードの『夢』にチャレンジしよう」で決着している。しかし、当時の建築基準法ではアーケードは不燃材に限られており、法の壁は厚かった。これもみんなの熱意と知恵でクリアし、建築許可が下りる。そして1998年3月日本で最初の木造アーケードが完成した。これを契機に、これまでの中種商店街をはりまや橋商店街に改称したのである。

## 2 木々（もくもく）くらぶとはりまや市

「木々（もくもく）くらぶ」は1998年木造アーケードが完成したとき、商店街の中程にある「わくわく広場」で始めたが、2004年から定期的に毎月第3木曜日に開催している。今は口コミで広がり、登録者は200人を超える、いつも80～100人が参加し、童謡や唱歌を歌っている。

「はりまや市」（金曜市）も木造アーケードができたとき、商店街の活性化を目指して開催したが、2004年から毎週金曜日に開催している。「はりまや市」は旬の野菜、果物、海産物中心に約20人の出店者があり、商店街の賑わいと売り上げの増加につなが



「木々（もくもく）くらぶ」で童謡・唱歌を歌う

り、評価は高い。

## 3 ストリートフェスティバル

これは高知市立高知商業高校生が授業のなかで、ラオスの子どもたちの厳しい現状を知り、ラオスの子どもたちに学校を建てようと計画する。生徒を中心に出資し、「ラオスに学校建設株式会社」を設立して活動する。ラオスから直接仕入れ、それをはりまや橋商店街で販売し、その収入で小学校を建設するものであり、2011年までに6校建設している。これは高校生と商店街のコラボになっている。

## 4 100円商店街

「100円商店街」とは商店街全体を一店の100円ショップに見立て、すべての店頭に100円コーナーを設置する。会計は店内のレジで行うシステムのため、お客様は自然な形で店内に誘導されることになる。また、商店街加盟店の9割以上参加することを条件としており、お客様の滞留時間も長くなり、商店街にとってもプラス、お客様にとってもプラスになるイベントである。

はりまや橋商店街は「第1回100円商店



「100円商店街」で賑わいを見せる  
「はりまや橋商店街」

街」を2011年3月26日に行い、それ以後2011年10月に「第2回」、2012年4月「第3回」、2012年12月「第4回」と2年間で4回開催している。それぞれ6000～7000人の来客があり、大盛況であった。通常の来客の2倍となっており、個店にとっても売り上げが増加したといわれる。

## はりまや橋商店街の取り組みの特徴と成果

このはりまや橋商店街の特徴はなにか。

第一に、135m×8mという小さな商店街を地域の人たちが最大限活用できるように提供していることである。いわば「住民の人たちが活躍する場（空間的領域）を提供する商店街」であり、それを活用して商店街の売上げ維持を図っていることである。はりまや市の開催、いきいき百歳体操の実施、木々くらぶの活動、ストリートフェスティバルへの協力、よさこい祭りの競演場としての提供、まるごと四万十inはりまや橋の開催、クリスマスライブ、100円商店街へ60店を越える出店などに示されている。

第二に、地域の宝物を最大限生かすとともに、交流や連携を大切にした商店街づくりをしていることである。高知県は林野率83.5%、全国一であり、その高知県産の杉を生かした木造アーケードづくりはその典型である。はりまや市も高知県でつくられるもの中心で、地産地消・地消地産の典型である。

また、2008年から始めた「まるごと四万十inはりまや橋」では梼原町、津野町、中土佐町、四万十町、四万十市との連携となっている。100円商店街は魚の棚商店街や中種町内会や商工会議所と共に催しているし、菜園場商店街と天神橋通商店街が同一日開

催のイベントを実施し、交流や連携を大切にした商店街づくりをしている。

第三に、はりまや橋商店街のセンター、応援歌としての情報誌『手作りスロー情報紙—はりまや橋かわら版』（ま・み・ゆ・と発行）と『はりまやSTORY』（はりまや会発行）が発行されていることである。これは商店街が発行する情報誌ではなく、商店街を支えている人たちが発行する情報誌であり、心強いセンターである。『はりまや橋かわら版』は2003年9月から毎月発行され、2013年2月で113号になっている。『はりまやSTORY』も2003年創刊され、ほぼ2ヶ月に1回発行され、2013年2月で53号になっている。

そのなかで、はりまや橋商店街は年間販売額が1997年20億円から2007年11億円へ45%減少しているが、商店数は34店から36店へ、従業員数は116人から135人へ、売場面積は2035m<sup>2</sup>から2871m<sup>2</sup>へそれぞれ増加している。

また、高知市の商店街歩行者通行量は、全体で平日が2002年5万8003人から2011年4万880人へ30%減少、休日が8万7293人から6万6049人へ24%減少しているが、はりまや橋商店街は平日が3590人から3163人へ、休日が3565人から3453人へ微減に止まっている。高知市の商店街の空き店舗率は2011年12月全体で21.9%であり、中心商店街でも15.0%であるが、はりまや橋商店街は10.0%で低い状態である。

## はりまや橋商店街の課題と方向性

はりまや橋商店街は1997年に比較して2007年には、商店数・従業員数・売場面積は増加しているが、年間販売額は20億円か

ら11億円へ半減している。歩行者通行量も1998年は平日5879人、休日8198人いたのであり、現在は大幅減少である。ここに課題がある。

商店街の元気は個店の元気が基本であり、この個店の元気が商店街の元気になり、商店街の元気が地域社会の元気になることが大切である。このためになにが必要なのか。

第一に、はりまや橋商店街は「地域の人たちが活躍する場を提供する商店街」であり、この役割を進化させていくことが大切である。そのために、商店街のイベントや行事に参加してくれた人たちを中心に「はりまや橋商店街の将来を話し合う場」を持つことが必要になっている。そのなかで「はりまや橋商店街ファンクラブ」ないし、「はりまや橋商店街サポートクラブ」をつくる時期にきている。

第二に、商店街の活性化や賑わいが各個店の活性化（売上げ増加）になるように、イベントや行事の内容を変化させていくことである。

全国的に商店街活性化の事業として「三種の神器」が行われている。「三種の神器」とは、「①100円商店街、②バル、③まちゼミ」の三つである。この三者とも「来街者」でなく、「来客者」を増やすことを目的としており、個店の活性化（売上げ増加）に結びつくことを目指している。また、いずれも「客よし、店よし、まちよし」という「三方よし」の事業でお互いにwin=winの関係になることを目的としている。

このなかで、はりまや橋商店街はどれに取り組めばいいのか。「100円商店街」については2011年から4回実施しており、この内容を更に豊かに改善していくことである。

「バル」については「土佐の大おきゃく」や「はりまやおきゃく」などで変形ではあるが、実施している。これを本来の「バル」

ないし、本格的な「バル」へ進化させていくことである。

はりまや橋商店街は個店の魅力を知ってもらい、個店の魅力のブラッシュアップをして、お客様と密接に結びつくことが大切である。そのためにも「まちゼミ」を一番に実施する必要があるし、実施できる事業である。はりまや橋商店街は衣食住の歴史・文化が漂う商店街であるからである。

2013年度に高知市で「まちゼミ」を実施する方向にあり、これを是非成功させる必要があろう。

第三に、はりまや橋商店街は「はりまや橋」に最も近くにあり、この「はりまや橋」の魅力を広げて商店街を活性化する必要がある。そのために「はりまや橋の物語性＝ストーリー」を創造していくことである。そして、「はりまや橋」「愛・恋」「堀・川」「縁・絆」をキーワードとしたイベントや行事を考えて、個店の魅力につなげていく必要があろう。



近隣住民で賑わう「はりまや市」

※詳細は拙稿「小さな商店街の大きな挑戦とこれからの方針－高知市・はりまや橋商店街の取り組みから－」（四銀キャピタルリサーチ（株）『四銀経営情報』NO.129、2012年11月号）を参考にして下さい。

## おすすめの本



長坂泰之編著

『100円商店街・バル・まちゼミ』

(学芸出版社 2012年12月)

厳しい状態にある全国の商店街の活性を目指す事業として登場しているのが、「三種の神器」といわれる「100円商店街」「(街)バル」「まちゼミ」である。

「100円商店街」は山形県新庄市から始まり、現在100ヶ所近くで実施されている。商店街全体を一つの100円ショップに見立て、参加するすべての店で100円コーナーを設置し、多くの来客を集めるものである。

「バル」とは「バー(BAR)」のスペイン語読みであり、地域の飲食店が自慢の料理1品とワンドリンクを用意し、お客様がそれらのお店を「はしご」する飲み、食べ歩きの事業である。北海道の函館から始まり、現在全国184ヶ所に広がっている。

「まちゼミ」は愛知県岡崎市から始まり、現在全国の58ヶ所で開催されている。これは各店舗の店主や店員さんがお店自慢の商品やサービスをゼミ形式で講義するもので、お店のファンづくりとなるものである。

本書は、この「三種の神器」の創始者ないし拡大者である斎藤一成(100円商店街)、松井洋一郎(まちゼミ)、綾野昌幸(バル)などが直接執筆したものであり、各事業の目的、具体的展開、課題が示され、一読をすすめたい一冊である。各事業の内容は異なるが、その目的は同じである。

第一に、これまでのイベントや事業は主として商店街にお客さんを集めることが中心になっていて、お客様は来るが各個店は必ずしも儲けていないことが多かったのに対して、「三種の神器」は、各個店が儲かることを目的としている。「来街者」ではなく、「来客者」を増やし、お店が繁盛することを目指している。

第二に、「お客様よし、お店よし、まちよし」の「三方よし」の事業であり、三者がともにwin=winとなる内容になっていることである。「お店が儲けるまちづくり」なのである。

第三に、事業を始めるときも終えた後も勉強会をちゃんとして、意志の疎通を深め、反省と新たな展開を協働ですすめていることである。

本書は各店舗や商店街の活性化を図るための教訓やヒント、やるべきことがあることがぎっしり詰まっており、学ぶことが多いのである。(ふくだ よしお)

## 直売所運営にみる生産者の主体性を育む事業連携のあり方

—JAすかがわ岩瀬ファームーズマーケット

「はたけんぼ」を事例に

田中 佑佳

（東京海洋大学大学院海洋科学技術研究科博士後期課程）



## 「はたけんぼ」の沿革と概要

須賀川市は、2005年に長沼町、岩瀬村が合併した人口約8万人の都市で、福島県中通り地域に位置し、阿武隈川流域の肥沃な大地と奥羽山系・阿武隈山系の豊かな清流に恵まれた日本有数の米どころである。

JAすかがわ岩瀬は、1996年に須賀川市、岩瀬町、鏡石町、長沼、天栄村の5つが合併して誕生した農協で、組合員数は約1万人である（2012年）。ファーマーズマーケット「はたけんぼ」（以下、はたけんぼ）は、JAすかがわ岩瀬が全額出資する子会社（株）ジェイエイあぐりすかがわ岩瀬が運営するファーマーズマーケット（以下、FM）で、2003年6月に開業した。前身は1999年に約20名の生産者有志で立ち上げた朝市で、市内の15坪のプレハブで週に一度、加工品や日用品等を販売していた。JAすかがわ岩瀬が自営FMの創設に向け本格的に始動するのは2001年からで、現在の敷地内に40坪の常設仮設店舗を建設し、営業日数を週一回から通年営業へ切り替えた。さらに直売所の職員を他県のFMへ派遣し、屋台骨となる販売体制の整備や商品づくりのノウハウを習得させる等、その準備期間に3年を要した<sup>1)</sup>。表1ははたけんぼの運営概要、表2は会員数と販売額の推移である。

はたけんぼでは朝採れ野菜、山菜、果実、加工品を中心に常時160品目、商品点数にして約4万5千点を取り扱っている。市価より約2～3割安く、一日の平均来店者数は平日で1500人、土日祝で2200人である。出荷会員の70%が女性で、50歳以上が85%を占めている。特筆すべきは、JAの共同販売（以下、共販）に参加できない小規模な自給的農家が約8割を占めていることである。

表1 「はたけんぼ」の運営概況（2011年度）

運 営	(株) ジェイエイあぐりすかかわ岩瀬
設立年月日	2003年6月
出荷会員数	直売部会830名、加工部会120名
年間利用客	63万2000人（2011年度）
施設面積	1,368m <sup>2</sup>
敷地面積	6,654m <sup>2</sup>
従業員	正社員4名、契約社員等29名
付帯施設	豆腐工房、アイスクリーム工房
駐車場	180台
営業時間	9時～18時
定休日	第一水曜日、年末年始ほか
事業費	2億5000万円（補助事業なし）
取扱商品	農産物、農産物加工品、花卉類、調味料、酒類、菓子・惣菜・弁当類 工商品、畜産品

資料：「はたけんぼ」資料より作成。

表2 売上高と出荷会員数の推移

年度	売上高（百万円）	会員数（人）
2007	1,117	740
2008	1,204	740
2009	1,226	760
2010	1,220	820
2011	955	830

注：2011年度は東日本大震災と原発事故の影響により売上高が減少した。

資料：「はたけんぼ」資料より作成。

当該地域一帯は米の生産農家が約9割を占め、農協や普及指導員の営農指導によってキュウリ・ナス・リンゴ・イチゴ等の作付けが導入されたが、野菜の共販に参加する農家は約5割に留まっている。

さらに、半数以上の生産者は直売所への出荷経験がなく、販売に対する価格や品質の水準に対する意識が低くかった。運営体制を整備する上で最も苦慮した点は、①規格外品と粗悪品の違いが曖昧な生産者が多く、消費者の目線で商品の良し悪しを考えるという意識を生産者間に醸成する点、②開店2時間で一日の販売量の約7割が売れ、午前と午後の来客数の平準化を図る点であったことが実態調査より明らかになった。

仕入れ先は、地場産が80%、市場が15%、全国のFMとの産地間連携が5%である。

特に、夏場は地場率が95%近くになるため市場や産地間連携による仕入率は決して高くない。

産地間連携はJAファーマーズマーケット連絡協議会（以下、連絡協議会）に参加するFM間で行われ、主に品揃えや相互販売等の業務上の連携が色濃いが、既述のように、視察研修の受け入れや互いの県特産品の販売促進イベントを開催し合う等、人的交流に重点を置くFMもある。表3は、はたけんぼと連携関係にあるFMと相互販売する商品をまとめたものである。

## 「はたけんぼ」における食育活動と異業種連携の取り組み

約30名の生産者有志によって「はたけんぼ知恵袋の会」（以下、知恵袋の会）が2005年に発足した。知恵袋の会は、地産地消を基本に農業体験や旬の地場農産物を使用した料理教室等の食農教育を普及すること、郷土料理や伝統行事を次世代に継承することを目的に活動を行っている。表4は大まかな活動内容をまとめたもので、年間約18

表3 「はたけんぼ」と産地間連携を行うファーマーズマーケット一覧

県名	JA	ファーマーズマーケット	出荷商品	受納商品
岩手	JAいわて花巻	だあすこ	ニラ	ヨーグルト
山形	JAさくらんぼひがしね	よってけポポラ	ニラ、イチゴ	枝もの
福島	JA伊達みらい	んめ~べ	加工品	飲料水
	JAあいづ	まんま~じゅ	加工品	加工品
	JAたむら	ふあせるたむら	加工品	飲料水
	JAしらかわ	り葉あん	加工品	加工品
茨城	JAひたちなか	にじのなか	米、加工品	芋類
千葉	JA千葉みらい	しょいか~ご（千葉）	加工品	お茶、飲料水
	JA千葉みらい	しょいか~ご（習志野）	加工品	お茶、飲料水
静岡	JA静岡市	販売課		お茶
	JA静岡市	北部じまん市	米、加工品	
	JA静岡市	南部じまん市	米、加工品	
	JA静岡市	あさはたじまん市	米、加工品	
神奈川	JA秦野	じばさんず	米、加工品	お茶
和歌山	JA紀北かわかみ	やっちゃん市場	米、加工品	柑橘類
	JA紀の里	めっけもん市場	加工品	柑橘類
	JAながみね	とれたて広場	米、加工品	柑橘類、野菜
愛知	JAあぐりタウン	げんきの郷	加工品	加工品
岐阜	JAめぐみの	とれった広場	加工品	加工品
愛媛	JA周桑	周ちゃん広場	加工品	柑橘類
	JAえひめ	いよっこら	加工品	柑橘類
山口	JA周南	経済センター	加工品	根菜
沖縄	JAおきなわ	ちゃんぷる~市場	米、リンゴ	果実
	JAおきなわ	菜々色畠	米、リンゴ	果実
	JAおきなわ	うまんちゅ広場	米、リンゴ	果実

注：はたけんぼの受納のみでれば連携先はさらに増加する。

資料：資料：「はたけんぼ」資料、聞き取り調査より作成。

0回の活動を実施している。

さらに、はたけんぼを事務局とする「須賀川・はたけんぼ“地消地産”開発チーム」（以下、開発チーム）が2009年に発足した。開発チームは、須賀川市、JR須賀川駅、地元の結婚式場・印刷会社・食品加工卸業・飲食店等、多種多様な地元の異業種企業で組織されている。異業種交流の始まりは、須賀川商工会議所が2008年に設立した「須賀川ニュートーリズム開発推進連絡会」（以下、連絡会）に、JAと（株）ジェイエイアグリすかがわ岩瀬が参加したことである。連絡会は観光大使として様々な活動を行った後、解散したが、活動の継続を求める委員を中心に自然発生的に開発チームが結成

された。

そもそも、須賀川市では商工会議所、法人会、青年会議所等が独自に地域活性化を目指す事業を展開してきた。いずれも縦割りの組織で異業種連携という発想に結びついていなかったが、地域をダイナミックに盛り上げたいという共通の願望が業種を超えた横の連携を実現させた。開発チームでは地域で消費されるものを地域で生産し、出来る限り地域の自給率を上げる「地消地産」という理念の下、活動を展開している。主に、須賀川産特別栽培米・転作大豆・地場農産物を使用した清酒・味噌・乾麺・ドレッシング・ジャム等を開発し、その商品数は11種類に及ぶ。

表4 「はたけんぼ」における食育活動

食育活動	内 容
料理講習会	講師を変えながら月2～3回実施
食育講座	学校、公民館、病院等から依頼を受ければ隨時実施。
ハーブ講習会	敷地内に設置したハーブガーデンで栽培、料理、クラフトなどスローフードについて月1回幅広く学ぶ。
農業体験	小学校との米、野菜づくり、消費者との収穫体験等。
学校給食	15校と契約し農産物の提供、生産者へのメッセージカード作成、生産者を給食に招待する交流事業。
食育イベント	食育の日、食育月間等、行政と連携したイベントの開催。
教材作成	小学生に読み札を募集し「食農いろはカルタ」を作成、市内各小学校、幼稚園、県内JA等に寄付。
レシピ提案	食育ソムリエ有資格者（16名）を中心にレシピを考案し、店頭にて消費者と交流。
食のイベント	飲食店と連携し「食や農」の理解を消費者に伝える食事会や試食会を随時開催。
健康監理	看護協会ボランティアによる健康相談を毎月実施。さらに病院と連携したイベントを月2回実施。
学生と交流	安全安心の取組、食育イベント、商品開発等、長期に渡り大学生との交流事業を実施。
酒仕込み	酒米の田植え、草刈り、稲取り、酒仕込み等、一連の作業を体験する。完成した酒は商品化し、併せて生産者との交流会を実施。
お座敷列車	「地産地消お座敷列車」として須賀川駅発着で貸し切り運行。
販売促進活動	四季折々のイベントを開催、2月「イチゴ祭り」3月「春彼岸花市」6月「さくらんぼ祭り」7月「もも祭り」8月「盆花祭り」9月「秋彼岸花祭り」10月「新米祭り」11月「りんご祭り」12月「シクラメン鉢祭り」

資料：「はたけんぼ」資料と聞き取り調査より作成。

商品開発以外では、2009年に高級列車「はたけんぼ号」と称し、JR須賀川駅と共同で、宮城県気仙沼市まで乗車する一泊二日のイベントを企画した。車中では農林水産省の「地産地消の仕事人」に認定された、直売所職員とリゾート施設の料理長が考案した特性弁当が提供された<sup>2)</sup>。また、2010年に夏の降雹被害を受け生食用として直売所に出荷できない数十戸の農家から桃を買い取り、地元の製菓店と連携し、被害に遭った桃を商品化した<sup>3)</sup>。それらは「農家応援企画」として店舗内で販売される他、全国14ヶ所のFMで応援販売された。

## 生産者と「地産地消」活動

開発チームが提唱する「地消地産」の取組は、地場農産物の消費を推進する「地産地消」を消費者に働きかけても、産地化が

進んだ地域では特定品目のみの生産量が突出しているため、少量多品種を基本とする直売所と適合しないことがその淵源となっている。既存の生産流通体制の中で「地産地消」を推進するには限界があると言えよう。事実、JAすかがわ岩瀬管内はキュウリの産地として知名度は高いが、生産量のほとんどを首都圏に出荷している。言い換えば、共販に向かない少量多品種を大量に抱える産地特性と直売所の優位性が一致し、その結果、直売所発展に繋がったとも言える。

はたけんぼは、開業当初から生産者に一畠だけ直売所向けに農産物を生産するよう呼びかけてきたが、暫くの間は出荷基準に満たない商品が続出した。出荷経験がない分、生産者は産地間連携等による仕入れ品と自身の出荷物を比較しながら、見よう見まねで推敲を重ねてきた。その間、品薄状態を回避するため産地間連携によって品揃

えや補充を行い、徐々に地場率を向上させた。これまで自家消費向けとされてきた地場農産物に対し、お裾分け的な感覚で直売所に「出す」生産者が大部分を占め、直売所は小遣い稼ぎの場として捉えられていた。生産者には「売る」という意識が乏しく、品質管理や安全安心に対する危機管理が備わっていなかったのである<sup>4)</sup>。生産者の販売意識を高める上で産地間連携は重要な役割を果たしてきたと言える。

2007年以降、売上や来客者数は増加の一途を辿り始め、はたけんぼは東北有数の大型直売所へと成長する。一方、2006年の残留農薬のポジティブリスト制度の施行により、出荷前の抜き打ちの残留農薬検査、栽培履歴や表示義務の確認が義務づけられた。

はたけんぼでは直売所向けの圃場を登録制にし、加工部会には19項目に及ぶ「出荷厳守事項」を義務づけ使用する原材料は調味料に至るすべてに登録制を導入した。

これにより、生産者に課せられる厳守事項は厳しさを増し、消費者主導の運営体制に不満を募らせた加工部会の会員を中心に会員数は減少に転じた。しかし、会員数の増加に伴い、誰もが適応できる基準を設定するのではなく、問題を抱える一部の生産者は個別に対応する等して、一貫して生産者の意識改革を行ってきた。改善が見られない生産者については退会を課す場合もある。販売業務体制や開発チームの活動は、このようなきめ細かな品質管理と運営を基盤に成り立っている。

そして、2009年、開発チームはこれまでの取り組みが農商工連携事業に該当するということから、東北農政局・東北経済産業局から県内のJA初となる「農商工連携事業計画」の認定を受けた。

## 「はたけんぼ」がもたらした変化

現在の須賀川市は2005年に合併した4地区と市内を東西南北に区画する5地区から形成されている。従って、市内9地区的生産者がはたけんぼに集結していることになる。そして、そのほとんどが米農家である。米は農産物と異なり特有の出荷体制を有するため、農産物のように部会単位で出荷業務に携わることがない。そのことから、生産者同士は交流以前に顔を合わせる機会が乏しく、同一地区内の生産者同士においてもほとんど面識がなかった。まして他地区同士となれば尚更である。

そのような中、直売所が設置されたことで市内全域の生産者が一堂に会すようになり、特に他地域同士の生産者を中心に交流が芽生え始めた。さらに、その交流を発展させたのは直売所出荷向けに新たに導入された作付品目に関する生産者同士の情報交換である。生産者のほとんどが米以外の生産に関しては素人で、仲間内で栽培や営農の講習会に参加したり、出荷業務終了後に一緒に食事をしながら情報交換をする等、コミュニケーションを育んでいる。

既述した知恵袋の会も、出荷時の厳守事項が強化する中、会独自で研修や意見交換を行い、目の前に横たわる問題に会全体で取り組むことで出荷基準に適応した体制の構築を目指している。

さらに、開発チームの活動では、連携先や消費者が期待する農産物を敢えて生産者に注文し、ユーザーのニーズをフィードバックする事業体制の一部導入を図っている。こうしたニーズに対応することは品目・品質を含め生産者にとって難題であるが、ここ数年、新品目に挑戦する機運が生産者間に根付き始めている。多くの生産者は出荷

義務を果たすことだけが生産者の役割ではないことを認識しており、まさにその意識改革はこの10年の歩みに裏打ちされている。

## 東日本大震災と「はたけんぼ」

2011年3月11日、東日本大震災が発生した。開業から8年目を迎えたはたけんぼを未曾有の天災が襲い、すべてを一変させた。駐車場や店内の壁には亀裂が走り、浄化槽が破損、断水が続いた。地震で物流が止まり、須賀川市内の避難所、老人ホーム、病院は食料不足に陥った。そのような中、はたけんぼは震災5日目で営業再開を果たし、農産物だけでなく加工品も店頭に並び、開店前から多くの地元客が列を成した。しかしその矢先、福島県の要請で県内すべての露地野菜の出荷自粛が勧告され、瞬く間に出荷制限や摂取制限の作物は50品目以上に及び、その品数はその後も増加した。

出荷規制された農産物は、出荷はもちろん、焼却、畑に漬き込むことも禁止された<sup>5)</sup>。食料不足が市内全域に蔓延するにも関わらず、大量の農産物が毎日廃棄され生産者はやり場のない憤りを必死で堪えた。

販売台から地場農産物が消えた今、出荷規制で不足する農産物は全国のFMとの産地間連携で対応した。開業当初から交流のある「しょいか～ご」(JA千葉みらい)、「やっちょん市場」(JA紀北かわかみ)、「めっけもん市場」(JA紀の里)、新燃岳の噴火で被災した「いっちゃが広場」(JA西都)から野菜が毎日入荷した。また、風評被害に対して福島県同様に原発を抱える新潟県の直売所「わいわい広場」や「南部じまん市」(JA静岡市)、「とれたて広場」(JAながみね)は「福島応援フェア」と銘打ち、須賀川産農産物の販売促進を行った。

それ以外にも多くのFMが復興支援に参加し、直接現地に足を運ぶFM職員もいた。

今年で震災から2年目を迎える。出荷規制は解除されたものの、世間の風評被害は未だ収束していない。しかし世間とは裏腹に、生産者たちは離農も移住もせず須賀川市で農業を続けている。

これまで、はたけんぼを軸に人と地域社会を繋ぐ事業連携のあり方についてみてきた。直売所が乱立する今日、異業種連携や産地間連携は競争環境を生き抜く一つの差別化対策として位置づけられている。その結果、利害対立や利害調整の難しさが顕在化し、イベント要素が強い事業連携が散見される。

震災以降、はたけんぼは以前にも増して地域内の異業種産業が連携して商品開発を行っている<sup>6)</sup>。そして、その活動を支えているのは一日も早い地域の復興を願う市民の希望と、その歩みを見守る全国FMの有志たちである。そこには利害対立など片鱗もない。協同の精神の下で繋がり、広く地域社会に貢献することを共通認識に持つ人と人とのネットワークがはたけんぼの事業連携そのものなのである。

### 【注】

- 1) 1999年の朝市では20名だった会員数は、直売所開業を迎える2003年6月には500名まで増加した。
- 2) 『福島民報』2009年12月9日付け。
- 3) 澤山聖美「JAファーマーズマーケット『はたけんぼ』における食育活動と地域連携の取組み」『協同組合経営研究誌にじ』No638、J C 総研、2012年、pp.54-61。
- 4) 『地上』、家の光協会、2013年3月号、pp.46-49。
- 5) 『季刊地域』、農文教、2011年夏号、pp.20-25。
- 6) はたけんぼでは2012年2月から東日本大震災で傷ついた福島を、食を通して元気にさせるという復興プロジェクト「F II R」(Fukushima Foods Revivalの略)を立ち上げた。「風評被害」により販売先を失った県産農産物を県内で加工することで農家を応援し、地域全体の活性化を目指している。

## 生き残りをかけたJA店舗展開戦略

—島根県いづも農業協同組合—



青木 美紗  
(京都大学大学院農学研究科博士後期課程)

グローバル化、金融危機、高齢化など農業を取り巻く環境が年々厳しくなってきており、農協を取り巻く状況も大きく変化している。農協の存在意義が改めて問われている中、生産者だけでなく消費者や地域への貢献を目指した事業展開を行う農協が各地で見受けられるようになってきた。このような農協の一つに、店舗事業を活用することで地域貢献を図る島根県いづも農業協同組合（以下「JAいづも」）がある。JAいづもでは、直営の総合生活店舗「ラピタ」を管内に9店舗展開するとともに、子会社である有限会社JAいづもアグリマートを設立し株式会社ファミリーマートとフランチャイズ契約を締結することでコンビニエンスストアを14店舗展開している。本稿では、JAいづものこのような店舗展開戦略について紹介したい。

### JAいづも直営店舗「ラピタ」

#### （1）「ラピタ」とは

ラピタはJAいづもの生活購買事業中の店舗事業として、生活部が直接運営している総合生活店舗である。ラピタ本店が1989年9月にオープンして以来、農協の管轄単位とも重複する旧市町村単位にそれぞれ1店舗ずつ展開し、現在は9店舗に至っている。2011度の全店取扱高は119.4億円にのぼっており、購買事業供給高の66%を占めている（図1）。

ラピタの基盤となったのは、1964年に開店した「出雲生活センター」である。このセンターは、生活資材取り扱い体制を合理化するために設立された。センターの設立にはコープこうべ（当時 灘神戸生協）などの生協店舗を視察し参考にしたことである。当時この地域にはスーパーマーケッ

トや生協の店舗がほとんどなかったため、農協がその役割を果たすという先駆的な取り組みであった。また、生活資材の販売だけではなく、催事・結婚式場、ホールなども設置し、組合員や地域住民の生活に密着した施設となっていました。現在のラピタ本店にも、組合員からの要望により、各種会合のできる和室や洋室、出雲大社の御靈を祭った出雲殿やチャペルといった結婚式場が整えられている。

生活センターからラピタへの改名には、組合員だけでなく地域全体の人に活用してもらえるよう心機一転したいというJAいづもの思いがあった。ラピタという名称は、「Life Amenity Produce Izumo Total A-coop」の頭文字であり、「快適なくらしを提供したい」という意味が込められている。名称の決定は、新聞による一般公募の後、地域住民の投票によって行われた。

このように、ラピタは農協直営でありながら、農業生産だけでなく地域住民の生活に早くから根付いた店舗であることが見て取れる。

## (2) 事業戦略

近年の大手スーパー・マーケットや量販店の地方進出という流れは出雲市においても例外ではなく、全国有数の激戦区と言われるようになった。このような状況の中、店舗および農協自体の生き残りをかけた販売戦略の必要性が急速に高まった。JAいづもでは2006年11月に販売戦略の大幅な変更を行い顧客確保に努めている。ここでは特徴的な変更点として、JAいづも総合ポイントカードの導入とAJS（オール日本スーパー・マーケット協会）への加入について記述したい。

JAいづも総合ポイントカードは、ラピ

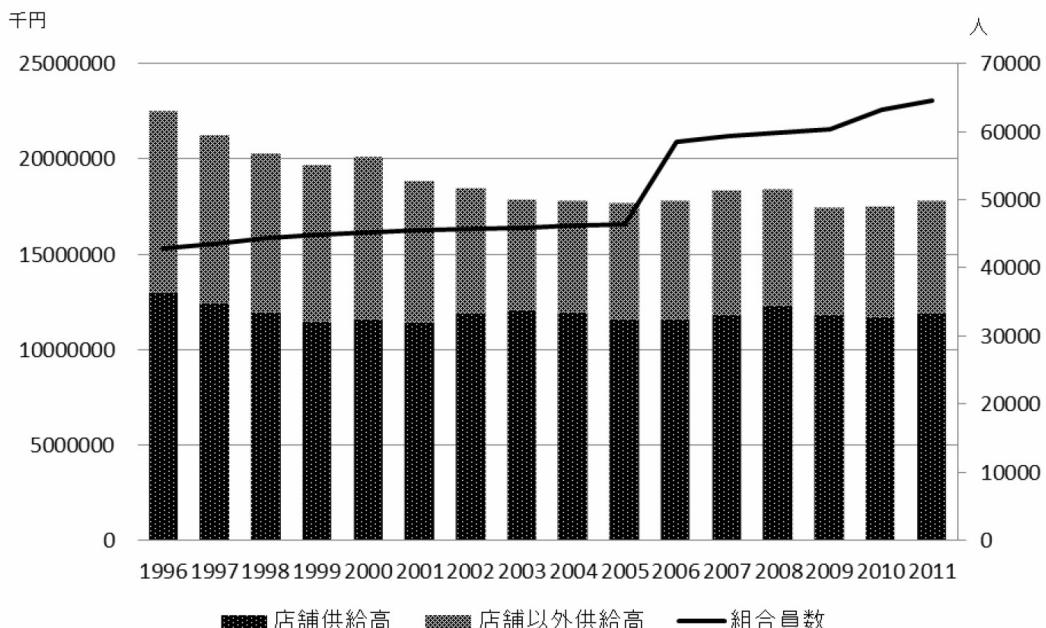


図1 購買事業供給高と組合員数の推移

タでの買い物だけでなく、ガソリン、共済、貯金などJAいづものすべてのサービスにおいて利用すればポイントが貯まるカードである。このカードを導入する前はラピタカードという店舗のみで利用できるポイントカードであった。しかし、競合店が進出する中、より多くの顧客を確保し農協全体のサービスを活用してもらうために総合カードを導入している。カードには電子マネー機能やゲーム感覚で楽しめる来店ポイント機能が付いており、若者から年配の方まで活用できる仕組みとなっている。2013年1月時点では約80,969枚発行されているが、旧出雲市的人口が約15万人であることを考えれば約55%の住民が所持していることが分かる。また、総合カードを導入した2006年度の組合員数は、前年度よりも12,131人増加し58,543人に達する結果となっている。その後も組合員数は増加傾向にある（図1）。

販売戦略の中のもう一つの特徴は、農協の店舗でありながらAJSに加盟しているという点である。農協店舗の多くはAコープチェーンに加盟し商品の取り扱いを行っている。しかしながらラピタは、地域の各大型店やチェーン店が粗利益確保および差別化のためプライベートブランド（PB）商品の取扱と拡販に取組んでいることを背景に、

それらの企業が加入しておらず商品力の強い上に粗利率の良いPB商品の供給が可能であるAJSへの加盟によって価格競争で負けない店舗を目指した。ラピタは島根県初そして農協店舗初のAJS加盟となった。この加盟によって、低価格商品の提供が実現するとともに、研修やセミナーなどの人材育成を充実させることができている。AJSの加盟には当時の役員の理解が非常に大きく、柔軟な対応が店舗戦略の成功に繋がっているとのことである。

### （3）農協直営であることの利点

大手競合店との差別化において農協であることの利点をどのように活かすかが重要な鍵となる。ラピタは、店内に農産物直売コーナーを設置し農協の強みを活用した地元生産者による新鮮野菜の販売、協同組合の強みを活用した顧客のニーズに合わせた販売を行うことで、「組合員・地域住民の皆様の快適な暮らしの為、食の安全・安心・新鮮を目指した店舗展開」というテーマを描いている。

店内直売所は2006年1月にラピタ全店に設置された。現在の生産者会員は現在約650名である。農産物は生産者自身が各店舗に持ち込み、値段もそれぞれが決定している。



地域住民の要望を取り入れたラピタ内の結婚式場



ラピタ店内の農産物直売コーナー

各農産物には生産者の名前が記載されており、消費者から「〇〇さんの△△がおいしい」といった声が届いているそうだ。2011年度の売上は3億6,100万円となっており、これは農産物売上の23.2%を占めているとのことである。小規模農家の生きがい、また系統出荷している農家の小遣い稼ぎとなっており、生産者のやりがいにつながっている。

#### (4) 顧客ニーズを最大限に活かす姿勢

ラピタの店舗づくりには多くの顧客ニーズに応えた工夫がなされている。

たとえば、2007年にオープンしたラピタはまやま店の店内にはマツモトキヨシが併設されている。高齢者が買い物帰りに薬局に立ち寄ることができるよう配慮した設計となっているとともに、全国的に有名な薬局を置くことで若年者層にも積極的に利用してもらいたいという意図が含まれている。株式会社マツモトキヨシとフランチャイズ契約を結び店舗運営を行っているのであるが、地域住民の要望に応えるためラピタが販売を希望する商品を販売できないことがあるという問題も生じている。

他にも、2011年4月にオープンしたラピタきた店は、組合員からのスーパーをつくっ

てほしいという要望に応えた結果である。

また、ラピタ各店におけるお刺身の切り身幅が店舗によって多少異なっているのであるが、これも組合員からの声を反映させたサービスとなっている。

組合員の声に耳を傾け即座にサービスとして対応できることが農協直営店の最大のメリットであるといえる。

## 大きな可能性を秘める コンビニエンスストアとの フランチャイズ契約

直営店ラピタの店舗展開戦略だけでなく、地域住民に農協のサービスをさらに広く提供するために、子会社であるJAいづもアグリマートを設立し、株式会社ファミリーマートとフランチャイズ契約を交わし、コンビニエンスストア14店舗を展開している。

#### (1) 提携の背景

コンビニエンスストアとの提携を目指した背景には、①24時間農協の総合事業サービスを利用できる利便性、②地元農産物・特産物販売の拡大、③若年層へのPRと組合員の確保、④コンビニ事業による遊休地



ラピタはまやま店



ファミリーマート JAいづも高松店

の活用、⑤コンビニチェーンを活用した農産物・特産物の全国的販売、を狙いたいというJAいづもの強い意志があった。また、地域の高齢者からもコンビニ設立の要望が多くなったことも背景のひとつである。このような事業展開を考えていたときに、ファミリーマートが山陰地方に進出するという新聞記事がタイミング良く発表され交渉を開始した。

コンビニエンス事業は通常のJAと異なる特殊な就業体制や給与体系といった労務管理が必要であることからJAいづものが100%出資する子会社を設立した。コンビニエンス事業を開始するにあたって、先方に農協という組織が理解され難いことや、理事会や県連から疑問視があったことなど様々な困難に立ち向かう必要に迫られたようである。これらの困難を乗り越え、2005年6月に1号店である「ファミリーマートJAいづも大社店」をオープンすることができた。

### （2）農協としてのコンビニエンス

外見は他のファミリーマートと大差ないが、店舗名にはJAいづも○○店という名称がつけられている。コンビニの設立には地域高齢者の要望が寄せられたことも要因であったが、やはり次世代を担う若者に少しでもJAのことを知ってもらおうという意図が含まれている。

各店舗内は、一見どこにでもあるファミリーマートと同じである。しかし、入り口付近には小さいスペースではあるけれども農産物直売コーナーが設置されている。農産物は生産者が直接持参しており、値段と生産者氏名が記載された採れたての農産物が販売されている。農協の系統出荷では出荷できないサイズや形の農産物が販売されており、価格はかなりお手頃である。また、

ファミリーマートの贈答用ギフトとして、いつも特産のデラウェア「いつもぶどう」を全国ギフト誌に掲載し販売を広めている。全国チェーンを活用することで、いづもの特産物を広めるという戦略をとっていることがうかがえる。

又、当初は県内のファミリーマート店舗にはなかったATMを、2005年オープンの1号店からJAいづものATMを設置し、組合員サービスの向上に大きく寄与した。なお、2010年以降はファミリーマートのインターネットATMにJAバンクが加入した為、同等のサービスが全店で提供されている。



ファミリーマート内農産物直売

### （3）コンビニ事業の困難

JAとは体質の異なったコンビニを運営する上で、さまざまな課題も浮上している。

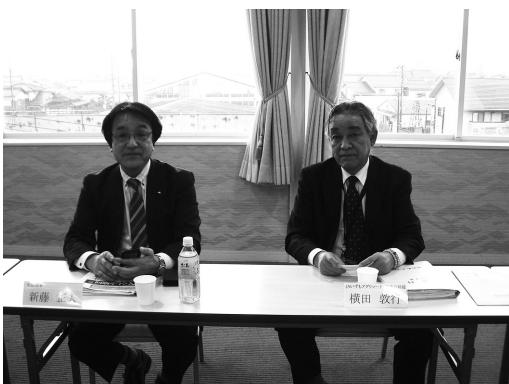
たとえば、コンビニは24時間営業であるため深夜営業を担う人材の確保が必要となるが、学生の少ないこの地域において人材を確保することが厳しい状態である。また遊休地をコンビニ設営に有効活用したいとの思いはあるが、コンビニ立地条件を優先すれば必ずしも好適地にならない面が課題である。農産物の取り扱いに関しても、コンビニを利用する客層が直売所とは異なるため、コンビニで販売に適したサイズ（一

人暮らし用サイズ）を販売するなどの工夫を必要とする事態も生じている。

このような課題にJAとしてどのように取り組んでいくかが今後の店舗展開への鍵となりそうである。

## 時代変化に敏感な店舗展開へ

以上のように、JAいづもは、大手競合店との競争から農協店舗として生き残るために、スーパーマーケットだけでなく農協の総合力を最大限に活用し、生産者・消費者に関わらず地域に根を張る店舗戦略に取り組んでいることがわかる。ラピタとファミリーマートはそれぞれ独立採算制と採っており、経営を継続させるために職員の方々は日々アイディアを絞り出し、組合員や地域住民の要望に柔軟な対応を心がけている。



JAいづも新藤常務理事と  
アグリマート横田専務取締役

その甲斐あって、ラピタは開店以来ほとんど黒字経営を維持している。新藤常務理事は、「農協としての理念を失うことなく時代の変化に敏感に反応した店舗展開を行い、地域コミュニティとともに最後に大事なのは『気合いとガッツ』だ」と熱く語っておられた。今後の新たな農協店舗展開に期待したい。

取材にご協力くださったJAいづものみなさまに感謝申し上げます。



ラピタのみなさま

## 私の研究紹介

### 生協と小売業のマーケティング — “生協らしさ”とイノベーション —

斎藤 雅通

(立命館大学経営学部教授・くらしと協同の研究所研究委員)



聞き手：加賀美 太記（『くらしと協同』編集委員・京都大学大学院経済学研究科博士後期課程）

❶ 初めに、先生が研究者を目指そうと考えられたきっかけを教えて頂けますか？  
中学時代に「人間裁判」と言われた朝日訴訟について、現代国語の先生からお話を聞いたのが、社会科学に関心を持つようになったきっかけです。

また時代背景というのも大きかったです。私の出身地は京浜工業地帯で、公害都市でもあった神奈川県川崎市です。労働者の町でした。70年代にかけて東京都をはじめ、いわゆる革新自治体が全国各地で生まれ、川崎市も71年に革新市長に交代するなど、政治の流れが大きく変化しました。

そうした時代の流れの中で、より良い社会を目指すためにも住民の立場から経済政策が立案できる研究者が必要ではないか、と考えるようになりました。そして、将来は経済学の研究者になろうと考えて、進学先に京都大学の経済学部を選んだわけです。

❷ 京大では野村秀和教授の下で管理会計を学んだとのことですが、会計を選ばれたきっかけは何だったのでしょうか？

今から考えると恥ずかしい限りですが、入学当初は経営学や会計学という分野は実務家がするものであって、経済学の研究者

が中心的に扱う分野ではないと思っていました。ところが大学に入って、大学生協の活動に携わるなかで、会計や経営の分野は非常に重要だと気づかされました。経済的な現象を抽象的にではなく、具体的な数字でつかみ分析していくわけですから。

そこでゼミは管理会計の野村ゼミを選択し、大学院では予算管理論の研究に取り組みました。予算管理というのは、企業の生産・販売・財務・人事や労務といった分野まで含めた経営全体について会計数値などの数字を利用して利益管理をするものです。そのため、販売管理や労務管理といった会計学以外の職能管理分野も研究しないと研究は進みません。そこから企業全体の管理活動へと研究の視野を広げていったのですが、徐々に売上達成を目指す販売活動などの収益管理に関心を持つようになりました。管理会計研究の多くは企業内部のコスト管理が中心ですが、予算管理の場合は、マーケットを中心とした企業外部の経営環境も管理対象になります。こうして経営環境に関わる収益管理に関心を持つなかで、より広くマーケティング管理へと関心が広がり、その後は主としてマーケティングの分野を研究するようになりました。

マーケティングというと、まずは製造業による市場=顧客への働きかけが対象となる場合が多いのですが、私は大学生協に関わった経験などから、小売業、あるいはより広くサービス業を含めてのマーケティングをどう捉えたらいいのか、ということに関心を持っています。また1990年前後に東西冷戦構造が崩壊し、資本主義的な経済が旧社会主義圏にも広がり、21世紀には企業の活動もグローバルに展開されるようになる中で、国際的な視点からマーケティング管理、特にグローバルな小売業のマーケティングを研究するようになりました。とくに、それぞれの国によって小売業のあり方やマーケティングが違うのはなぜか、あるいは共通する部分はどこなのか、という国際比較の視角を重視しています。

#### ❶ 大学生協との関わりが、現在の研究分野に大きく影響したとのことですが、大学生協からはどのようなことを学ばれたらお考えでしょうか？

大学生協の存在を知ったのは高校時代、地元の東京の大学キャンパスに先輩を訪ねた時です。その時、生協の購買部で文具を購入したのですが、「大学にはこういうものがあるんだ」と強く印象に残りました。そこで、大学に入ったら生協で活動をしようと考えるようになりました。経済学の研究者になろうと考えていたので、身のまわりの生活に関わるような経済についてきちんと観察できないようでは、研究者としてどうだろうか、と思ったからです。

ですから、生協に加入したその足で花谷会館にあった生協組織部を訪ね「学生委員会に入りたい」と申し出たわけです。1回生の時から理事になって経営的なことも理事会で聞くようになりました。当時、理事長は野村秀和先生で、毎月の理事会では先

生から経営についてのお話を聞きすることもありました。

しかし、1回生の秋ぐらいからは学部での活動が忙しくなり、生協組織部からは離れてしまいました。再び関わり始めたのは77年に院生になってからです。京大生協から声をかけられて、院生監事に選ばれることになり、そこから本格的に経営問題を中心に学ぶことになりました。大学生協京都事業連合の監事も引き受けましたが、この時期はたいへん勉強になりました。ちょうど立命館生協で経理担当者による3億円の使い込み事件が発覚したのですが、これについても、どのように不正を防止するのかということを勉強させてもらいました。また、大学生協京都事業連合がはじめて本格的な中期計画（1983年4月～86年3月）を立案したのですが、これには個人的に非常に衝撃を受けたのを覚えています。中期計画、すなわち経営戦略を、京都の大学生協グループというそれほど事業規模も大きくないところが立案したことに知的な感動を受けました。当時、自分の研究において経営戦略論的なものが十分に捉えきれていたこともあり、もっと経営戦略論と管理会計論を統合していくような研究をしていかなければならぬ、あるいはマーケティングと予算管理を統合する必要がある、といった問題意識を深めるきっかけになりました。

もう一つ考えたのはイノベーションと企業規模の関係についてです。いろんな管理技法は大企業から生まれるかのような議論があったのですが、実は規模の小さい大学生協でもマネジメントのイノベーションは起きるのだと着目したわけです。

オーバードクターになるころには「くらしと協同の研究所」の前身である「生協研究会」で仕事をさせていただく機会を持ち

ました。そこでは、いろんな生協の調査を通じて、経営トップの方の話を聞かせていただいたので非常にプラスになりました。

それと、マネジメントの分野ではありませんが、東大生協の理事長、大学生協連会長をされてきた福武直さんが1978年12月に大学生協のあり方について発表された、いわゆる「福武所感」は大学生協のあり方、地域生協のあり方について考える一つのきっかけになったと思っています。福武さんは「大学生協は学生だけでなく教職員も含めた大学全体の組織だ」と提案しました。つまり、あまり関心のない人は放っておいて、関心のある人にだけどんどん広がっていけばいいという方針も取りうる地域生協とは異なり、大学生協は組合員が大学内に限定されるため、加入率を高める努力がどうしても必要になってくるという点に着目して、大学生協のあり方そのものを提案したわけです。逆に言えば、地域生協が大学生協のように加入率90数%というところまでいったとき、大学生協が直面する問題と同じような課題が出てくるとも言えますから、「福武所感」は生協のあり方について非常に刺激的な問題提起をおこなったと思っています。

❷ 生協のあり方と関わりますが、近年、大手小売業と地域生協との差が見えにくくなっているかと思います。大学生協と地域生協の違いを踏まえた上で、どうしていったらいいのか、先生のご意見をお聞かせください。

スイスのミグロ生協がいろんなことを教えてくれていると思います。

ミグロは1925年にチューリヒで株式会社として始まった歴史を持つ生協です。ゴットリープ・ドゥットヴァイラー（G. Duttweiler）という人が移動販売車でパ

スタ・米・砂糖・石鹼などの6品目を巡回販売したことがミグロの出発点です。単品集中から出発し、店舗事業も展開していくますが、良いものを安く提供することで、チューリヒから次第にスイス全体にミグロを拡大していきます。当時、スイスにも生協は存在していたのですが、ミグロは既存の小売業者だけでなく生協も含めた業界の協調行動とも競合するようになり、小売業界から排除される状況が生まれました。と同時に、ナチス・ドイツの台頭という時代にあって「このままではナチスにやられるかもしれない」と考えたドゥットヴァイラーが、財團をつくって、その財團を基礎にして1941年にミグロ生協を設立しました。顧客に出資証券を発行して、生協化したわけです。第二次大戦後、こうした試みが高く評価され、ミグロはシェアを拡大しました。他方、コープスイスも戦後に成長して、スイスの食品市場の5-6割くらいをコープスイスとミグロが占めているはずです。そしてスイスでは周辺国から巨大小売業が参入しては、生協陣営に敗れて撤退するということが繰り返されています。

そのミグロですが、例えば定款の中に創立時から「酒、タバコを売らない」と明記しています。創業者が明確な理念をもって生協を設立・運営しているのです。酒類を置かない店舗は吸引力がないと思うのですが、それでもあえて置かない。チューリヒにあるミグロの大型総合スーパー的な施設の最上階にレストランがありますが、そこでもノンアルコールビールしか提供していません。かたくなに守っています。つまり家族の健康、文化の育成などの明確な理念に基づいて株式会社から生協化しているわけです。

ここから言えることは一証券市場に上場した大企業は事情が異なってきますが—

「生協だから他の小売企業とはまったく違うのだ」、「利潤原理に基づく株式会社と生協はまったく違う」、あるいは「生協だから必ず優位性がある」というロジックは成り立たないということです。事業の社会化の方向性について、両者には制度上の相違点が明らかにあります、他面では類似性もあります。むしろ掲げる理念やその理念を具体化する事業の有無が事業の違いや特性を生む側面がある、つまり、株式会社であろうが生協であろうが、どうい理念を掲げてどういう事業を展開していくのか、どれだけ顧客、あるいは組合員や潜在的な組合員である地域の人たちの期待に応えられるものを生み出すことができるか、という努力の成果によって違いが生まれる、ということだと思います。

この点、生協研究会の調査で、みやぎ生協の理事長を長くされ、亡くなられた内館晟さんから話をお聞きしたとき、なるほどなあと思った覚えがあります。私の理解では、内館さんは「協同組合であるということと、どんな事業をしていくかということは分けて考える必要がある」「タバコを売る売らないは"協同組合だから"という話ではなく、そこの生協のテーマとして展開すべきことだ」と仰っていました。大学を卒業されてから消費者運動として生協運動に一生懸命に取り組んでこられた長い経験に裏打ちされた言葉に、強い印象を持ちました。協同組合だから"生協らしさ"が自明のものとしてあるのではなく、どういう生協にしていくのかということを考えるなかで、"生協らしさ"はつくられていくのだと、私は理解しています。

『"生協らしさ"や相応しいあり方は、理念やそれを実現しようとする努力の中から生まれる、ということですね。』

一方、生協の大規模化など、生協陣営でも、色々なあり方が模索されているように思います。こうした「規模」や多様性という点では、どのようにお考えでしょうか。

たとえば京都生協は同志社大学で生協運動をされていた人たちが中心になって創りました。他にもコープさっぽろの創立を北大生協が支援したように、いくつかの地域生協の創立時には、大学生協で頑張ってきた人たちが地域に進出して、自分の一生をかけて生協運動に取り組んだわけです。彼らの創業の理念は少しずつ違いますが、大学で生協運動に参画し、学んだ人たちが創業者として明確な理念を掲げて、地域生協を創りあげてきたわけです。

それが府県単位で合併し、事業連合がすすんでいく。そのときには、生協の創業理念が、どこまで継承されていくのか、どこまで体現し続けていけるのか、ということを考えざるを得ません。その際、それぞれの単協なり事業連合の職員や組合員を含めたコアになっている人たちが、どれだけ理念を体現しているのか、自らのものとして運営できているか、あるいは新しい理念に変えたとしてもそれを浸透しきっているかどうかというところが、経営上の課題の中心にあると考えます。ですから、大規模化を考えるときには、理念の有無ではなく、そこでの理念の置き方が問題であり、どういう生協をつくっていくのかということについて、きっちとした議論が絶えず必要になるのだと思います。

スイスを例にしますと、一国内でミグロとコープというほとんど同規模の二つの生協が厳しく競合しています。どこの町に行っても駅前にはコープスイスかミグロのお店があります。そして両方とも、明確な事業理念を持っていて、かつそれを一貫させよ

うと努力しています。スイスの人口は愛知県より小さい760万人くらいですから、いくら食品の市場シェアの5～6割を二つの生協で占めていると言ってもグローバルにみれば“大規模”とは言えません。それでもヨーロッパのなかでもミグロは事業高で25番以内に入る規模ですが。規模の大小を問わず、理念・ミッションを具体化するところが曖昧になるようではよくないことを示唆していると思います。

それと一これは研究者からみると一スイスの事例のように地域に複数の生協があることは、深く検討しなければいけないと考えます。現実に大阪や京都府の北部のように、近畿でも県域を越えた事業展開の実態が存在します。このことが話題なったりするわけですが、県域というのは経済圏や生活圏とは違います。実際、京都府北部では京都市に出てくるよりも神戸・大阪に出るほうが便利な場合もあります。また、地域で生活する人にとっては、便利な方を使うという実態もでてきます。

あるいは京都市内でも複数の生協が活動していますが、「それぞれがどういう特長の生協を築くか」という点で、良きライバル関係が求められるかも知れません。多様な目的に沿って多様な協同組合が組織されることについては冷静みて、必要があれば連携していくといふようなことがいいのかもしれません。

❶ 少し話は戻りますが、理念を具体化する事業ということで、スーパーと生協はどうでしょうか。「業態」ではほとんど同じではないか、という意見もありますが。

「業態」というのは研究者の中でもなかなか理解されていない面があります。90年代には、生協というのは一つの業態である

という議論さえ、研究者の中にもありました。今も十分な認識がないかもしれません。

私が一番影響を受けた小売マーケティングの考え方は、関東の食品スーパー「サミット」をつくった安土敏さんです。彼の『日本スーパーマーケット原論』という著作で言われている内容は、小売業と製造業のマーケティングの違いと共通性にかかわります。マーケティングの考え方の出発点は、消費者のニーズや「こんなものがほしい」というウォンツを発見し、あるいは自らつくりだして提供する、というところです。そこでは、提供するものが有形財であろうが無形財であろうが関係ありません。たとえば美容院では髪を切って美しくなるというニーズを満たすために、そういうサービスを「製品」として提供しています。

では小売業は何を提供しているのか。例えば八百屋さんが提供しているのは単に野菜という商品だけではありません。野菜という商品を提供しているところは他にもある。その八百屋さんで買うのは、そこが買いやさしいからです。そういうサービスをセットにして提供しているわけです。食品スーパーにしても調達した商品を、買いやさしい売り場をつくって、顧客に買いやさしさを提供することで成立しているといえます。

そこで「業態」に戻りますが、どういいうニーズに対してどういうサービスを提供しているのか、ということで業態は変わると考えます。そう定義すると、生協の店舗と食品スーパーは同じです。家庭の内食材料—家で料理して食生活していくための材料—を提供するわけですから。コンビニという業態は、今でこそ野菜を置いたりするところも出ていますが、基本的にはちょっと買いやのためという便利さをサービスの特徴として品揃えをしています。総合スーパーという業態は、買い物の頻度は少なくとも日

常に必要な衣類や鍋・釜も提供する。ですから、ニーズによって異なる商品と異なるサービスを提供する、その違いが業態です。売っている商品だけでは業態の区別はつかない。その商品をどういう売り方をしているかによって業態というのは違ってくる、というのが私の考え方であり、安土さんから学んだものです。

さて、改めて生協を考えますと、それは協同組合の事業組織であり、商品を提供するサービスが共同購入であったり、個配であったり、店舗であったりしますから、生協そのものを指して業態と呼ぶわけにはいきません。コープブランドこそが核だ、という意見もあり、広い意味で業態のコアは商品であると言えます。けれど、私はやはり、生協はどういうサービスを提供するのか、ということを考えるべきだと思います。それぞれの提供する小売サービスの何がポイントになるか、繰り返して検証し、分析していく必要があると思います。結局、いろんな失敗を積み重ねて初めて成功が見いだされるのだと思います。そのなかでしか生協の新しいイノベーションにつながるものは出てこないでしょうし、簡単に出てくるものであれば、たいしたイノベーションではないかもしれません（笑）。

### ❷ 生協も同業態の他者から学びつつ、実験と失敗を繰り返す必要がある、ということでしょうか。

そうだと思います。有名な話ですが、クリステンセンという経営学者の「イノベーションのジレンマ」という理論があります。すぐれたイノベーションがあると、それに過信して、あるいはそれが財産になっているので、新しいイノベーションを起こしにくいというものです。生協で言うと、共同購入はものすごく画期的なもので、そのお

かげで大きく成長できたし、世界に誇るほどのイノベーションだったわけです。過去の財産を大切にしながらも、個配や、新しいビジネスモデルを築くことにもっと挑戦的である必要があると思います。

### ❸ 最後に、今後の生協についての期待をお聞かせください。

スイスのミグロ生協を調査して思うのですが、ミグロは社会的インフラの役割を果たしながら、スイスにおける小売政策や消費者政策だけでなく、環境政策などにも早くから積極的に取り組んでいます。ですから、大規模化をすすめることで多面的な分野で展望を見いだし、その社会的影響力を自覚して地域や経済に貢献していくことができるならば、生協の新しい可能性が拓かれていくかもしれません。最近のミグロ生協はスイスの国境を出て、生協グループが弱いドイツとフランスに店舗を出しています。この展開は国際的にも新しい意味を持つかもしれませんと着目しています。

それから小さな生協もこれからの時代には必要でしょうし、日常の食品だけでなく、様々なサービスを提供するものとして多様な協同組合の形態がありうると思います。

#### 【プロフィール】

- 1985年 京都大学大学院経済学研究科博士課程学修退学
- 1995年 立命館大学経営学部教授  
『現代流通入門』(共編著) 有斐閣、2007年5月  
『流通(日本のビッグインダストリー 5)』(共著)  
大月書店、2000年
- 『生協21世紀への挑戦』(野村秀和編著／分担執筆)  
大月書店、1992年
- 『実例による生協経営の自己診断』(野村秀和編著／分担執筆) 日本生活協同組合連合会刊、1988年
- 『ドイツにおける都市型商業集積としてのバーサージュ、ガレリー－小売「製品」概念の外延的展開によって－』『立命館経営学』2005年5月
- 『小売業の国際化時代における生協の業態開発』CR I：協同組合総合研究所『21世紀の小売商業と生協事業』2005年1月
- 『スイスの小売市場とミグロ生協の事業展開－消費生協としての歴史・理念・現状－』関西大学『商学論集』2004年10月

## くらしと協同の本

小松崎雅晴 著

### 『なぜ、チェーンストアは成長を止めるのか』

#### 【Book Data】

発行 同友館 2012年7月 228ページ

値段 2,200円+税

ISBN : 978-4-4960-4886-9



評者：宮崎 崇将（大阪市立大学商学部 特任講師）

「売上げはすべてを癒す。」流通革命の旗手であったダイエーの中内功氏はこのように述べ、チェーンストアによる店舗拡大を通じた売上の拡大にまい進した。高度成長期の流通革命論の代表的な論者である佐藤肇氏は、米国小売業歴史の検討を通じて、「アメリカ近代小売商業史において、小売企業をビッグ・ビジネスにまで成長させた最大の秘密は、チェーン・ストア経営組織である」（『流通産業革命』有斐閣選書、p.78）ことを明らかにし、流通の近代化の要点としてチェーンストアを強調した。チェーンストアとは、「同一様式の多数店舗を、ひとつの資本の所有と計画のもとに組織し、管理すること」（同p.86）である。このように戦後の日本の流通業において、チェーンストアによる規模拡大は、重要な目標となつた。これに対して筆者は、「『規模こそが正義』『規模こそが最大の武器』『規模こそが最大の防御』といった価値観がチェーンストアを突き動かしていたようと思えてならない。どのような状況にあっても、常に規模の拡大が企業目的のようになっているが一方では売上規模、あるいは企業規模が一定の大きさを超えたとたんに売上が低迷し、活力を失ってしまうという事実に関しては、これまでほとんど議論されることがなかった」

（本書p.37）と規模拡大による成長を当然視する見方に疑問を呈する。

筆者は、小売業の状況を客観的に把握するために、1990年から2010年頃までの約20年間の、百貨店や総合スーパー、専門量販店などの主要業態のうち主要な上場企業の単独売上と営業利益の推移を検討している。その結果、①先行企業の売上高がある時点から低迷する（例：マルエツ、いなげや、ケーヨー、ダイエー）こと。②下位企業の中から急速に売上を拡大し、上位企業となるが、その後売上の低下に伴い営業利益が低下すること（例：ライフ、ニトリ、サンドラッグ）。③売上が拡大している中でも営業利益が横ばいから下降トレンドになること。④中位から下位の企業は業態全体の動向に比例すること。⑤トップの交代は頻繁ではないが、一定の確率で生じている（例：良品計画、しまむら、ニトリ）ことといった規則性を見出している。すなわち、永続的に成長を実現しているチェーンストアはほぼ存在せず、そのほとんどすべてが一定の規模となったとたんに業績を低迷させているということである。

なぜチェーンストアは一定の規模を超えたとたんに低迷してしまうのか。小売業の構造的特徴として、損益分岐点が高く、大部分の経費が

固定費的に発生するということを指摘する。そのため、売上が伸長し続ければ、利益はそれに比例して増加する。それゆえ、売上の伸長、利益の伸長、新店への再投資という好循環を描く。規模の拡大は、①人材面の優位性、②PB、③資金調達、④主に間接コストの負担力といったメリットを強め、より一層の拡大を促進する。

しかし、規模の拡大にともない以下のような問題に直面することになる。第1に、主体的要因としてスケール・デメリットと呼ぶような問題が生じる。たとえば、出店を進めていけば、それに適した候補地自体が減少する。さらに、店舗物件をめぐる競合企業との競争関係もある。そのため、出店が進むほど相対的に出店に不適当な立地に出店するケースが増加し、出店精度が低下する。また、企業規模の拡大に比例して組織も巨大化する。それにより組織運営は複雑になり、組織内部の調整をするための会議やミーティング、そのための資料づくりなど間接的な業務が増加することになる。組織が肥大化する中で、従業員のモチベーションを失い、イノベーションも停滞する。第2に、環境条件の変化である。一定の消費者をターゲットとして出店は行われる。しかし、日本全体で少子高齢化が急速に進行しているように、各商圈でも一般に消費者の数は減少し、高齢化して多くの商品を必要としなくなるなど、消費の規模は小さくなる。さらに、高齢単身世帯の増加などによって1人で消費サイクルを完結できない人が増加するなど、消費者の姿も多様化する。第3に、大型店の有効性の低下である。一般にワンストップ・ショッピングによる利便性の提供や商圈の拡大を目的として店舗の大型化・総合化が行われる。しかし、大型店は、類似店舗が増えることによる商圈の縮小や専門量販店の台頭などによる商品競争力の低下、インターネットの普及による利便性の低下など、従来もっていた意義を大きく失っている。これらの諸要因によって、既存店が業績不振に陥ると、それによって出店が減

少、あるいは停止する。さらに既存店の閉店、撤退によって企業全体の負のスパイラルに陥ることになる。筆者はこれをCGP（Chain-store Growing Paradox）と呼ぶ。チェーンストアによって一定以上の成長を実現すると、このCGPのメカニズムが働くということである。

このCGPを回避するためにはどうすればよいのか。筆者は、質を伴わない膨張、単純な規模の拡大を戒める。その上で、規模拡大にともなう問題を市場と組織内部とに区別し、今後の方向性として①グローバル市場／大規模志向型、②国内・地域市場／大規模志向型、③グローバル市場／自己完結型、④国内・地域市場／自己完結の4つを提示する。この中で従来どおり規模の経済を追求して、海外に展開していく①のタイプに対して④のタイプに注目し、国内に残り、限られた市場で行う新しいビジネスモデルの発想として「第6次産業」という概念を示す。今村奈良臣氏によって提唱された第6次産業とは、農畜産業者・漁業者（第1次産業）が、加工・製造（第2次産業）、流通・サービス（第3次産業）などトータルで行うことで、活動効率を高め、収益性を高め自立するというものである。各産業を掛け合わせることから第6次産業とされる。筆者は、この考え方を援用して、従来の大量仕入を行うチェーンストアの下では無視されていた小さなロットの商品を、固定費が小さく小回りの利く個人や小規模事業者が連携して取り扱うモデルを提案する。

「1人で消費が完結できない高齢者世帯、単独世帯」(p.83) の増加や、地域経済の疲弊の中で、流通に求められる役割は、チェーンストアによる大量流通ではなく、「大規模企業に集中し、硬直化した商品ルートやお金を、個人や小規模企業に再度分配し直すことで地域や個人を活性化すること」(p.211) であるという本書の主張は、今後の流通を考える上で重要な示唆を与える。

## くらしと協同の本

斎藤 修 著

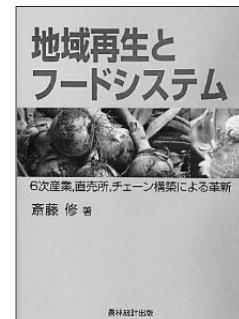
### 『地域再生とフードシステム —6次産業、直売所、チェーン構築による革新—』

#### 【Book Data】

発行 農林統計出版 2012年4月 219ページ

値段 2,200円+税

ISBN : 978-4-8973-2251-3



評者：北川 太一（福井県立大学教授）

#### 6次産業化などへの関心の高まり

近年、農商工連携や農業・農村の6次産業化への関心が高まっている。農商工連携は、地域の農林水産業と商業・工業が連携して商品開発や販路開拓等を行うことであり、6次産業化は、農林水産業が生産だけにとどまらず、生産物を原材料とした加工食品の製造・販売や観光農園を開拓するなど、第二次・第三次産業まで踏み込むことである。特に後者は、高付加価値化の実現により農林水産業を「成長産業」とする戦略としての期待が一部にあり、輸出振興も含めた日本農業の国際競争力の強化策として強調される場合もある。

また、近年の農産物直売所は、卸売市場流通における規格外品の有効活用や高齢者の生きがい対策にとどまらず、加工・レストラン部門の併設や、農業生産法人などの企業的経営体が自らの多角化戦略の一環として運営するなど、その位置づけが変わりつつある。

こうした状況の中で著者は、早くからフードシステム（生産から加工・販売・消費に至る段階間での連関様式）の視点に着目し、再生産が難しい川上（生産）の分野が、川中（製造・加工）、川下（小売・外食）への統合をはかる必要性を論じてきた。著者による「地域内発型ア

グリビジネス」の概念は、農業者が食品企業などと連携しながら生産地域の労働力や原材料（食料）を地域資源として有効活用することで、重要な課題となっている。

#### 本書のねらいと概要

本書は、近年、政策的にも重要性が高まっている6次産業化や農産物直売所の問題に焦点をあて、具体的な事例分析に基づきながら「地域再生」戦略として諸方策を論じたものである。

6次産業化を個別経営体内での高付加価値化の問題に収れんさせるのではなく、地域資源の有効活用に伴う地域レベルでの所得最大化を目指すことが地域再生につながるという視点を重視する。そして、食料産業クラスター（生産から加工・販売に至るまで、地域の食材・人材・技術等の資源を有効に結びつけ、新たな製品・販路・地域ブランドなどを創出することを目的とした集積群）、サプライチェーン（効率性を目的とした情報も含めた供給の連鎖）とバリューチェーン（実需者・消費者への価値提案や支援を強化することを目的とした調達・生産・加工・流通・販売のチェーン化）との統合化問題、さらには、農産物直売所が有する経済・社会的拠点化（ネットワーク化）の機能に着目している。

以下、本書の内容を概観しておく。

第Ⅰ部「6次産業と食料産業クラスター」では、6次産業化を進めていくうえで、農業者と食品関連企業間との連携の問題など六つの論点を指摘したうえで、6次産業化と食料産業クラスターの地域レベルの結合が、地域の自立化戦略を遂行するために有効であることを論じている。

第Ⅱ部「流通システムの変化とチェーン構築」では、小売（量販店）主導型の流通システム、ならびに産地側のマーケティング対応と製品差別化戦略の分析を踏まえて、フードシステムを形成する主体がワイン・ワインの関係で利益を配分するためには、サプライチェーンとバリューチェーンの結合と地域ブランドの形成が不可欠あると指摘している。

第Ⅲ部「直売所の新展開とバリューチェーン」では、消費者との交流や食育、地元の食材を活用した地産地消の推進など、物販だけにとどまらない直売所の原型を確認し、近年の直売所が消費者はもとより食品加工業、外食・中食企業、学校給食、福祉施設など多様な連携によるバリューチェーンを構築していることを明らかにしている。

#### 直売所の新しい展開をめぐって

このように本書の特徴・貢献は、フードシステムの観点から、6次産業化、直売所などの問題を地域再生戦略として位置づけ、そのための方策として、サプライチェーンとバリューチェーンとの結合や食料産業クラスター形成の意義を論じている点にある。記述の方法は、パルシステムによるJAささかみとの提携や「こめ豚」「こめ鶏」など、生協も含めた豊富な事例が紹介されており参考となる点が多い。ただし、著者の豊富な蓄積のあまり、あらかじめ設定された仮説（検討課題）なのか、事例を通して得られた知見なのかが、読み取りにくい点があると感じた。

また、末尾には本書を貫くキーワードの解説があり便宜がはかられているが、その一方で、「平易な内容にすることを心がけ、理解を進めるために」(218ページ) 注釈や引用文献が一切割愛されてしまっているのは、読者にとってはかえって不親切ではなかろうか。

いずれにせよ本書は、生協関係者にとっても多くの点で示唆に富むものであろう。評者が特に関心を持ったのは、近年の農産物直売所が多様な展開を示している点である。

「直売所によっては、農業生産法人の育成まで行い、非農家が加工事業への参加を契機に農家として農業に参入するケースもあり、これまで以上に直売所と農業生産との関係が深まっている。加工・惣菜の商品についても、起業した女性を担い手として、特定売り場における個人の占有率が高まっている。」(134ページ) という記述からわかるように、最近の直売所が農業生産の拡大に積極的な貢献を果たしている点に注目したい。

例えばJA紀の里（和歌山県）の直売所「めっけもん広場」では、大規模化に伴ってNPO法人も含めた加工グループが急増し、非農家が農地を取得して農家になった例もあるという(165、184ページ)。また福岡県の「ぶどう畑」では、農業生産法人を設立して生産部門を拡大し、企業と連携した製品開発を展開していることが紹介されている(165ページ)。

このように農産物直売所が単なる店にとどまらず、食と農、消費者も含めた地域の多様な主体と生産者を結び、農業の裾野を広げているとすれば、極めて望ましい姿である。こうした直売所の新展開がどのようなプロセスをたどって実現するのか協同組合や地域の住民が果たす役割など、明らかにすべき研究課題は多い。

投 稿	規 定
--------	--------

1. 本誌は、くらしと協同に関する調査研究などの成果を掲載する。
2. 本誌への投稿は、上記の領域を中心とした論文、研究ノート等とする。なお、原稿は掲載時に、他誌に未発表であることを厳守する。
  - (1) 原稿の字数制限は以下の通りとする。
    - ① 論文 20,000字以内
    - ② 研究ノート 14,000字以内
  - (2) 原稿の体裁
    - ① B5 横書き、ワープロ（40字×35行：15ページ以内）を完成原稿とする。
    - ② 年号は原則として西暦を、また頁は「ページ」（カタカナ）を使用する。
    - ③ 英字の略字については原則として半角とするが、全角を使用したい場合はそのことを明確にし、同じ略字の場合に半角または全角を統一して使用する。
    - ④ 注は文末脚注とし、本文中の注は上付で、通し番号とする。
  - (3) 図表は上記の原稿の分量にふくまれるものとする。なお、グラフをExcel等のソフトで作成している場合は、そのグラフの作成に使った元データも添付する。また、図版の場合はなるべく鮮明なものを別に添付する。
  - (4) 原稿には「表紙」を付け、表紙にタイトル、執筆者名、所属機関および連絡先（現住所、電話番号、E-mail）を明記する。原稿本文には執筆者名、所属機関を記さない。
  - (5) 原稿提出の際は、プリントアウトした原稿4部と原稿データをおさめたCD等とを両方提出する。提出するデータは「MS-Word（バージョン2000以降）」とし、グラフなどのデータファイルがある場合、それもCD等の中に添付する。写真を使用する場合は、MS-Word内に枠で場所を示し、写真データはjpg形式で別途添付する。
3. 投稿された論文、研究ノートを査読の対象とする。原稿は到着後に編集委員会が受付し、編集委員会が指定する複数の審査委員の査読を経た後、採否および掲載時期について編集委員会が決定する。
4. 原稿送付先はくらしと協同の研究所事務局とする。
5. 提出された原稿ならびにCD等は原則として返却しない。
6. 原稿料は支払わない。
7. 著者に本誌5部と抜刷30部を無料で進呈する。
8. 本規定にない事項については、適宜編集委員会で判断し対応する。
9. 『くらしと協同』に掲載される原稿については、著作権のうち、複製権・翻訳・翻案権、公衆送信・伝達権を研究所に譲渡する。なお、著作者自身による複製（出版を含む）、翻訳・翻案、公衆送信・伝達については、これを許諾する。

(付則)

1. 本規定は2012年6月25日から実施する。

(くらしと協同の研究所事務局)

〒604-0851 京都市中京区夷川通烏丸東入ル西九軒町291 せいきょう会館2F  
 TEL: 075-256-3335  
 E-mail:kki@ma1.seikyou.ne.jp

**編集後記** 今日の生協の直接の源といわれるのは、1844年に創立されたロッチデール公正先駆者組合という組合です。イギリスでそれ以前にできた多数の生協は、ほとんどが失敗してしまいます。そこでその教訓から、厳格なルールを定めて店舗を運営し、成功を収めたのがロッチデールの先駆者組合でした。

しかし、開店当初の先駆者組合は規模も小さく、売られている商品もごく限られていた。店員も仕入れ係りも会計も、専属の労働者がいたわけではなく、組合員となった人々が分担して務めていたようです。今では考えられない、素朴な「みんなの生協」です。

ところが、こうした原始的な組合員の手作りの店が、いま脚光を浴びています。NHKの衛星放送でも紹介されたことから知る人も多いと思いますが、ロンドンにできたピープルズ・スーパーマーケットという店は、組合員の義務として、労働による奉仕、つまり店員などの役割を果たすことをもとめています。イギリスの大手生協は日本の生協と違って、組合員は出資金を払い込むだけではダメで、生協の店舗運営に実際に力を貸すことがもとめられているのです。アメリカのフードコープという都市部にある小型生協でも、こうした仕組みが導入されています。これぞ生協の原点であり、大規模流通業が支配する流通の世界において、こうした手作りの仕組みをあえて大切にしたいという考え方でしょう。

その意気やよしというべきですが、1月の初めと3月の初め、実際にピープルズ・スーパーマーケットを訪れてみると、品揃えその他の点で、とても手放しでは賞賛できないのではないかという感も抱かざるを得ませんでした。日本でも、イギリスでも、店舗事業というのは一筋縄ではないもののなのだと、あらためて認識させられました。

次号は6月の発刊、生協と「文化」を取り上げます。（志）

---

季刊 くらしと協同

2013年春号(第4号)

2013年3月25日発行

編集企画：『くらしと協同』編集委員会

編集長：杉本貴志

発行所：くらしと協同の研究所

理事長：的場信樹

京都市中京区夷川通烏丸東入西九軒町291

せいきょう会館 2F (〒604-0851)

電話：075-256-3335

FAX：075-211-5037

E-mail : kki@ma1.seikyou.ne.jp

URL : <http://ha1.seikyou.ne.jp/home/kki/>

---

季刊 くらしと協同 2013年春号(第4号)

編集・発行：くらしと協同の研究所

発行日：2013年3月25日

ISSN 2187-1280